

**TECNOLÓGICO NACIONAL DE MÉXICO/ INSTITUTO TECNOLÓGICO DE
PARRAL**



MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN

**Factores de éxito o fracaso de las MiPyMes familiares en Hidalgo del Parral,
Chihuahua.**

Presenta:

YUZIM AMOR GONZÁLEZ AVILA

**Factores de éxito o fracaso de las MiPyMes familiares en Hidalgo del Parral,
Chihuahua.**

Agradecimientos

Mi expresión de gratitud principalmente va dirigida hacia la oportunidad que tuve por parte del Instituto Tecnológico de Parral, el español no permite muchas formas de expresión, el ruso nos da: Огромное спасибо! Que traducido es “Gracias gigantes” que está más cerca de lo que deseo decirle a todos los que me han llevado a este punto.

En primer lugar, me gustaría agradecer a mi director de Tesis, el M.A. Francisco Aguayo Gallegos, sin su sabiduría, experiencia y extensa red (sin mencionar la paciencia) esta disertación habría sido imposible. Por supuesto también agradezco a mis asesores, el Dr. Jesús Dacio Villarreal Samaniego y el Dr. Marco Antonio Quiñonez Reyna, quienes me han dirigido, revisado, aconsejado y trabajaron diligentemente siempre al pendiente de los avances para llevarme a la meta. Finalmente, a todos los docentes que fueron parte de la formación de los estudios de maestría, quienes enriquecieron los conocimientos y aportaron información indispensable para mi crecimiento profesional.

Un agradecimiento enorme también a todas las empresas familiares, que aportaron sus testimonios, experiencia y consejos durante todo el proceso, también debo agradecer a todos aquellos que respondieron las encuestas, sin su voluntad el estudio no sería válido.

Por último, pero primero en mi corazón, agradezco a mi familia, mis padres que me dieron su ayuda en todo momento cuidando a mi hijo desde recién nacido, durante las clases, tareas y tiempo de investigación, a mi esposo cuya paciencia durante mi búsqueda por una maestría me incentivo para crecer profesionalmente.

Dedicatoria

Dedico esta Tesis a mi hijo, Damián Armando, quién atravesó todo este proceso junto conmigo, a mi hija Emma Lucía quién nació justo antes de terminar la investigación, ambos con su inocencia, amor y ternura, me han motivado profundamente para culminarla.

A mis padres, Rosendo y María Dolores, con quienes quedo profundamente agradecida, por formarme como persona, por su ayuda física y moral, me impulsaron con amor y comprensión, cuidaron a mis hijos desde recién nacidos como si fuera de ellos siempre que yo no podía estar presente, en estos tiempos de pandemia donde no había guarderías y la cuarentena nos vio obligados a trabajar desde casa.

A mi esposo Jesús Manuel, cuyo amor, motivación y paciencia permitieron que tomara la fuerza y energía necesaria para terminarla.

CONTENIDO TESIS

Portada.....	1
Agradecimientos.....	3
Dedicatoria.....	4
Índice de contenido.....	5
Índice de tablas.....	7
Índice de figuras.....	8
Índice de anexos.....	9
RESUMEN EJECUTIVO.....	10
INTRODUCCIÓN.....	11
Capítulo 1. Planteamiento del problema.....	12
1.1. Definición del problema.....	12
1.2. Justificación.....	13
1.3. Objetivos	17
1.3.1. General	17
1.3.2. Especificos.....	17
1.4. Hipótesis.....	18
1.5. Pregunta de Investigación	19
1.6. Definición de variables	19
Capítulo 2. Marco teórico	21
2.1. Empresa y familia	21
2.1.1. indicadores de complejidad de la familia	24
2.1.2. Características de los sistemas familiares y empresariales	25
2.2. Debilidades y fortalezas de la empresa familiar	27
2.2.1. Debilidades de las empresas familiares.....	27
2.2.2. Fortalezas de la empresa familiar	28
2.3. Claves de éxito en las empresas familiares	30
2.4. Propiedad familiar	33
2.4.1. administrando la familia	34
2.5. Caso de empresa familiar en el estado de Chihuahua.....	38
2.5.1. Caso de empresa familiar en Hidalgo del Parral	39
2.6. Empresas micro y pequeñas en Hidalgo del Parral	40
Capítulo 3. Metodología	43
3.1. Población bajo estudio	43
3.2. Diseño muestral	43
3.3. Diseño de la investigación	44
3.4. Recopilación de datos	45
3.4.1. Instrumentos.....	45
3.4.2. Procedimiento de recopilación de datos.....	45
3.5. Análisis de información	46
Capítulo 4. Resultados.....	68

Conclusión.....	74
Referencias bibliográficas	76
Anexos.....	80

Índice de Tablas

Tabla 1

Estratificación del INEGI al 2002 bajo los siguientes criterios40

Tabla 2

Número de empresas MiPyMES según el sector al que corresponden41

Tabla 3

Distribución y participación por sector de la MiPyMes en Hidalgo
del Parral, Chihuahua.44

Índice de figuras

<i>Figura 1:</i> Desorden de los sistemas familia y empresa	 23
<i>Figura 2:</i> empresas familiares por generación a cargo	 32
<i>Figura 3.</i> Panorama Económico-Social de la Región de Parral	 41
<i>Figura 4:</i> Ventaja competitiva	 42

Índice de anexos

Encuesta	80
Método de aplicación de encuestas	86

Resumen ejecutivo

Las micro, pequeñas y medianas empresas son las que según las estadísticas del INEGI son mayoría en todo México, por lo tanto, existe una gran importancia en estudiarlas y conocer su comportamiento, sobre todo conocer cuáles de estas son empresas familiares, conociendo este impacto para contribuir a su mejora.

En la presente investigación se puede observar que existen 99% Micro, pequeñas y medianas empresas del total de las empresas en México, el 67.79% de las MiPyMes son empresas familiares en Hidalgo del Parral, Chihuahua, las empresas familiares se encuentran en un ciclo de vida, la sucesión, las causas de éxito y fracaso, para esto, en la tesis se describen los diferentes factores, administrativos, operacionales y externos. Bajo este enfoque se encuentra que las empresas familiares tienen distintos retos, siendo concepto de estudio los antes mencionados factores, para contribuir al éxito o fracaso, debido a que se encuentran constantemente ante nuevos e impredecibles desafíos. La mayoría de estos negocios subsisten gracias a que han sabido crecer en los factores administrativos, tienen mejoras en su producto y hacen frente a los posibles problemas externos.

El objetivo general es determinar estos factores por medio de la experiencia y de la opinión de las diferentes empresas familiares y no familiares de Hidalgo del Parral, que ayudara a explicar a las empresas nuevas y futuras un parámetro para obtener el éxito en su negocio, valorar las estrategias efectivas y los factores importantes dentro del negocio, gestión, propiedad y familia.

Introducción

Las empresas familiares proveen de ingresos económicos a la familia propietaria del negocio, les da un sustento y un motivo de superación, un trabajo donde pueden o no tener éxito, va mucho más lejos de tener un negocio propio, es un sistema de familia, empresa y gobierno, se apoya, se trabaja y convive en el mismo sector, hay que seguir un orden y tomar decisiones.

La estructura de la empresa familiar ha arrojado familias productivas, emprendedoras, dueños de negocios o fracasos rotundos, todo dependiendo del sistema del cómo se trabaja, para que se trabaja y cuál es el propósito de la empresa familiar. Sostener una empresa familiar conlleva principios tales como: persistencia, visión, coraje y paciencia.

Las MiPyMes son el mayor número de empresas que existen en Parral, y gran parte de ellas las conforman las empresas familiares, generando recursos a las familias, ya sea en comercio formal o informal, no existen datos claros que demuestren los éxitos o fracasos de las empresas familiares de Parral, pero se puede observar en la historia de la ciudad cómo estas empresas son las que más han tenido peso en la economía al paso de los años.

En el negocio familiar al aprender sobre gerencia, gobierno y familia, esto hace que la posibilidad de crecimiento aumente y tenga continuidad. La administración hace que las cosas sucedan, pues si no se tienen claras las estrategias en lo que sea que se haga no va a tener éxito.

CAPITULO 1: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Planteamiento del problema

Las empresas familiares se puede observar que constituyen la mayoría de las empresas de la ciudad de Hidalgo del Parral, existen en su mayoría comercios y empresas micro y pequeñas (CODECH, 2018), a lo largo de los años se ha observado que en su mayoría han fracasado, y una minoría ha tenido éxito, conociendo cuales de todas las MiPyMes son familiares a partir de ahí se analizan a fondo los factores de éxito basado en la rentabilidad de la empresa en un tiempo de vida mínimo de 5 años y factores de fracaso según el mismo criterio en las empresas familiares de Hidalgo del Parral, con el propósito de que la empresa familiar evolucione más allá de un negocio temporal que da sustento día a día de una familia.

Una empresa familiar cuenta con atributos distintos, cómo la voluntad por continuidad, el esfuerzo por salir adelante, una dirección más independiente, la relación con los empleados es mucho más estrecha al tratarse en su mayoría de familiares, diferentes a los de las empresas que no son familiares y es necesario analizar la gestión de la empresa familiar para hacerla fuerte y competente, que resuelva los problemas que los pueden llevar al fracaso y con ello puedan sobrevivir y alcanzar el éxito, así como definir que es alcanzar dicho éxito.

1.1 Definición del problema

Todas las empresas sean familiares o no, se enfrentan a retos y es preciso analizar y estudiar la manera en la que ellos administran las empresas y saber qué factores los pueden llevar al éxito y cuáles al fracaso, también se desconoce exactamente el número de empresas familiares que existen en Hidalgo del Parral, y debido a que en la ciudad no existe mucha competencia del extranjero, ni por empresas grandes mexicanas, estas tienen la

oportunidad de consolidarse dentro del mercado de la ciudad y la región socioeconómica de Hidalgo del Parral.

Existen negocios potenciales al desarrollo, se cuenta con el recurso natural y las habilidades de las personas para poder lograrlo, tienen ventajas del compromiso y el lazo familiar ante estas situaciones, solo falta detectar todos estos factores que determinan su éxito o fracaso, conociendo los métodos y estrategias que pueden consolidar una empresa familiar en el éxito.

1.2 Justificación

En Hidalgo del Parral, en la actualidad existe una diversidad de empresas familiares, por lo que el propósito de desarrollar esta investigación será orientar a las micro, pequeñas y medianas empresas de nueva creación y las empresas familiares ya establecidas, para que no cometan los mismos errores que cometieron las empresas que han fracasado y que identifiquen cuáles son los factores que los pueden orientar a tener éxito, sabiendo a ciencia cierta qué rumbo seguir al momento de crear una empresa familiar, con todas las características y ambiente que la envuelve.

Además de conocer cuáles de las MiPyMes son familiares, se desea saber a conciencia el impacto que estas empresas tienen en la región socioeconómica de Hidalgo del Parral, identificando las oportunidades de desarrollo y crecimiento de las mismas, dando un parámetro que ayudará a valorar que tan efectivas han sido sus estrategias, resultado que dará una oportunidad para la ciudad y el desarrollo de la economía de la Hidalgo del Parral, visualizando sus características y posibilidades de que estas logren ser empresas exitosas.

Cuando se habla de empresas familiares se piensa en la tiendita de la esquina, pero la empresa familiar va mucho más allá, las empresas familiares son las que contienen el peso y el motor de la economía de la nación.

Las empresas familiares son un campo fértil para crecer y desarrollarse, son el sustento de muchas familias parralenses, existen micro, pequeñas, medianas y grandes empresas, estos negocios combinan el talento, las habilidades, la ética, el trabajo duro, el compromiso y la responsabilidad, con los sueños de una familia, sus necesidades, su carácter y sentimientos.

Se cuenta con fracasos y éxitos dentro de la historia de las empresas familiares. Del total de las empresas micro y pequeñas, la mayor parte del sector comercio y de servicios son empresas familiares, no es algo que se lleve a la ligera pues se habla de que el desarrollo de las empresas familiares va de la mano con el desarrollo de la economía, es un amplio panorama donde visiblemente se encuentran familias sacando adelante sus hogares y con mucha o poca información tienen negocios funcionales y algunos otros consolidados al desarrollo, llevando la administración de sus empresas en el sistema empresa/familia, con todos los factores dependientes e independientes de la empresa familiar, desde la producción, ventas hasta las circunstancias externas, como el clima y la economía.

Impacto social

De acuerdo con el propósito social las empresas familiares tienen lazos emocionales, es un valor que debe ser transmitido generación por generación, pues se caracteriza por rasgos empáticos que ligan a las personas por el parentesco, conocen mejor las necesidades de las personas, y esta investigación pretende conocer a detalle cómo es que funcionan las empresas familiares y que aportan a la sociedad de Hidalgo del Parral, hasta donde es que este factor influye a favor o en contra del comercio y relación entre la empresa y familia, siendo prioridad la creación de relaciones sociales y que estas contribuyan a su bienestar.

Impacto cultura

Hidalgo del Parral está influenciada grandemente por dos culturas, la mexicana y la estadounidense, al ser una ciudad situada en el sur del estado de Chihuahua al norte del país, muchas personas acuden a la frontera para realizar compras y ellos mismos son influenciados para llevar sus negocios de esa forma, al igual que al ser una ciudad turística, con una cultura fuertemente arraigada a la historia de México, dentro de la investigación se descubrirá el nivel de influencia que tienen ambas culturas en las empresas familiares sabiendo utilizar esta información a favor de su desarrollo, capturando la tradiciones e historias de las empresas familiares y ayudando a que esta información sea favorable para los negocios.

Impacto económico

Aun cuando existen empresas grandes como Wal-Mart, Sam's Club, AlSuper, Soriana, entre otras, que son empresas multinacionales, incluso de raíces familiares algunas, son minoría en el sector empresarial en la ciudad, y es de gran importancia que en el sector de empresas familiares se conozca el impacto que tienen económicamente en la ciudad, con respecto a empleos, producción, innovación, competitividad y el desarrollo de la ciudad económicamente, el factor económico arroja las oportunidades y amenazas de las empresas, donde pueden consolidarse, crecer, generar empleos y aprender de sus errores. Este impacto muestra una explicación del porque sus éxitos o fracasos.

Impacto tecnológico

Las empresas familiares tienden a quedarse en la comodidad, pero ellos mismos deben ser conscientes de que la tecnología puede ayudarlos a llevar una administración efectiva y más fácil, en cuestiones de contabilidad, finanzas, publicidad, entre otros. En esta investigación se puede analizar la manera del uso de las tecnologías por estas empresas pues utilizar bien estas herramientas dentro de las empresas familiares puede llevar a

nuevas mejoras y necesidades, llevar un negocio al día, no estar obsoletos, implementando sistemas que sean auxiliares a la administración y gestión empresarial, siendo así se abre la competencia entre las empresas y estas mismas exigirán el desarrollo de nuevos y mejores sistemas con su utilización.

Impacto ambiental

Las empresas familiares son un ejemplo de emprendimiento, de unión y trabajo duro, por lo mismo se toma en cuenta que las empresas familiares son de muchas formas ejemplos en esta sociedad, por lo tanto requiere un grado de responsabilidad amplio dentro del ambiente, cosas simples como ahorro de luz, agua y limpieza son factores claves para la empresa familiar hacia ayudar a un desarrollo sustentable, ampliamente al evaluar las empresas familiares se verá su responsabilidad ambiental aplicada y como es que aportan y pueden aportar en este ámbito.

Impacto ético

En virtud de la ética la empresa familiar, esta comparte una visión de las cosas, el manejo del dinero, las relaciones empresa/familia, la administración, y todas las ramas del trabajo, hacen que la ética sea un espejo en que mirarse para las demás empresas, como propósito de investigación en el ámbito ético es transmitir la ética del trabajo en la empresa familiar y su contribución al trabajo de la ciudad.

Alcance

El estudio va dirigido a las empresas familiares, conocer este campo dentro de la ciudad de Hidalgo del Parral, cómo impacta a la región socioeconómica la existencia de estas empresas y económicamente como beneficia a la ciudad, evaluando sus éxitos o fracasos, teniendo una mirada diferente hacia este sector recolectando su información y analizando a

profundidad haciendo una diferencia ante la manera en cómo se toman en cuenta estos negocios.

Limitaciones

- Negación por parte de los empresarios a brindar información.
- Falta de acceso a datos.
- Falta de estudios socioeconómicos actualizados de la Región de Hidalgo del Parral.
- La falta de interés y apoyo por parte de las empresas familiares.

1.3 Objetivos

1.3.1 Objetivo general

Determinar los factores de éxito y fracaso de las empresas familiares en Hidalgo del Parral, realizando un diagnostico general.

1.3.2 Objetivos específicos

- Determinar cuántas empresas familiares existen en Hidalgo del Parral.
- Establecer la influencia de la cultura mexicana y estadounidense en esas empresas familiares en Parral.
- Señalar cual es el nivel de aplicación de la tecnología en las empresas familiares parralenses.
- Conocer el grado de responsabilidad ambiental que tienen tales empresas.
- Conocer las estrategias administrativas de las empresas familiares en Parral.
- Conocer las estrategias de operación de las empresas familiares en Parral.
- Evaluar los efectos socioeconómicos de las empresas familiares en Parral.
- Identificar oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades de las empresas familiares en Parral.

- Identificar los factores que influyen en el éxito de una empresa familiar en Hidalgo del Parral.
- Identificar los factores que influyen en el fracaso de una empresa familiar en Hidalgo del Parral.

1.4 Hipótesis

Hipótesis 1

H1: Los factores administrativos son determinantes en el éxito y fracaso de las empresas familiares MiPyMES del sector comercial de Hidalgo del Parral, Chihuahua.

H2: Los factores administrativos no son determinantes en el éxito y fracaso de las empresas familiares MiPyMES del sector comercial de Hidalgo del Parral, Chihuahua.

Hipótesis 2

H1: Los factores operacionales son determinantes en el éxito y fracaso de las empresas familiares MiPyMES del sector comercial de Hidalgo del Parral, Chihuahua.

H2: Los factores operacionales no son determinantes en el éxito y fracaso de las empresas familiares MiPyMES del sector comercial de Hidalgo del Parral, Chihuahua.

Hipótesis 3

H1: Los factores externos tienen correlación con el éxito y fracaso de las empresas familiares MiPyMES del sector comercial de Hidalgo del Parral, Chihuahua.

H2: Los factores externos no tienen correlación el éxito y fracaso de las empresas familiares MiPyMES del sector comercial de Hidalgo del Parral, Chihuahua.

1.5 Preguntas de investigación

¿Qué factores administrativos se asocian con el éxito y fracaso de las empresas familiares

MiPyMES del sector comercial en Hidalgo del Parral, Chihuahua?

¿Qué factores operacionales se asocian con el éxito y fracaso de las empresas familiares

MiPyMES del sector comercial en Hidalgo del Parral, Chihuahua?

¿Qué factores externos tienen correlación con el éxito y fracaso de las empresas familiares

MiPyMES del sector comercial en Hidalgo del Parral, Chihuahua?

1.6 Definición de variables

Factores administrativos

- V1.1. Definición de puestos
- V1.2. Encargado de la organización
- V1.3. Estructura organizacional
- V1.4. Planeación estratégica
- V1.5. Objetivos
- V1.6. Sueldos y salarios
- V1.7. Sueldos competitivos
- V1.8. Seguridad social familiar
- V1.9. Seguridad social empleados
- V1.10. Contabilidad
- V1.11. Impuestos
- V1.12. Deudas y prestamos
- V1.13. Finanzas

Factores operacionales

- V2.1. Producto

- V2.3. Clientes
- V2.4. Mejora continua
- V2.5. Demanda
- V2.6. Rentabilidad
- V2.7. Comercialización
- V2.8. Preferencia del consumidor
- V2.9. Satisfacción del producto
- V2.10. Manual de actividades
- V2.11. Trabajo en equipo
- V2.12. Innovación
- V2.13. Planes de contingencia
- V2.14. Personal capacitado
- V2.15. Tecnologías
- V2.16. Inconformidades

Factores externos

- V31. Crisis económica
- V32. Pandemias
- V33. Competencia
- V34. Gobierno

CAPITULO 2: MARCO TEÓRICO

2.1 Empresa y Familia

Las empresas familiares son cualquier negocio en el cual la mayoría de la propiedad y del control se encuentran en manos de una familia y en el que, dos o más miembros familiares están implicados en los negocios de la empresa. (Peg, 1996)

El gran reto está en desarrollar e integrar a la familia para que estén capacitados, comprometidos y con un sueño compartido (Pérez, 2017)

Es evidente que serán solo los emprendedores que sean capaces de perdurar en el tiempo los que tengan un impacto significativo en el desarrollo económico. No obstante, la evidencia pone de manifiesto que uno de los mayores problemas a los que se enfrentan las nuevas iniciativas es el fracaso y, diversos estudios estadísticos revelan que las nuevas empresas tienen verdaderas dificultades para sobrevivir, pues existe una “alta tasa” de mortandad que se presenta en los primeros cuatro o cinco años de vida (De Castro, Pistruì, Corduras, Cohen y Justo, 2002; Talín y Cuesta, 2013; Messina y Hochsztain, 2015).

Los estudios más optimistas muestran que solo el 50% de las nuevas empresas sobreviven a los primeros tres años, mientras los más pesimistas elevan al 95% las iniciativas nuevas que fracasan antes del quinto año de vida. La mayoría de los estudios se han centrado en el análisis del éxito emprendedor y son menos los que profundizan en los determinantes del fracaso. Sirva como ejemplo que tan solo un 0,02% de los textos de empresa se dedican a analizar por qué los emprendedores fracasan (Trías de Bes, 2007).

Para considerar el éxito en la empresa se toma en cuenta si los miembros de la familia son los más adecuados para seguir con la empresa familiar y convertirse en los jefes de ella, hay que redefinir e introducirlos a la empresa desde temprana edad, no haciéndolo desde arriba, sino con lo más básico posible y separando la situación emocional de la

empresa. Dentro de la familia se crean reglas, líderes, tiempos, constituciones a respetar, y dentro del rol familiar funciona, pero para la empresa esto es simplemente insuficiente, por eso hay que agregarle todo el concepto de administración a la organización, el valor y el lugar al trabajo que merece y necesita, saber y tener esa sensación de que se está creando algo para el futuro, que se está haciendo por un propósito no solo por dinero.

La familia es un ambiente emocional donde se crean vínculos fuertes debido a la sangre, el trato y la conexión que hay dentro de la familia las vuelven fortalezas para la empresa o bien si no se maneja adecuadamente pueden volverse debilidades. Se atribuye el éxito al buen funcionamiento de los roles, entre empresa y familia, Es un reto para las familias también no confundir los lazos afectivos con los lazos contractuales, esto es simplemente que cualquier problema que suceda en la empresa debe quedarse dentro de la empresa y no afectar los lazos familiares, así como los problemas en el hogar no deben traspasar a la empresa. El problema no es la relación familiar sino el tema de gobernabilidad empresarial, donde no hay que subestimar la crisis.

“Es necesario, conocer la problemática de las pequeñas empresas con estructura familiar, por lo que es notorio observar que en la mayoría de los casos de fracaso de este tipo de empresa no se ve impulsado por políticas impositivas regresivas, cambios tecnológicos importantes o decisiones gubernamentales desacertadas; el principal motivo de su fracaso, en su mayoría, está dado por la acción improvisada o inacción de sus propietarios” (Zerón Félix & Quevedo Díaz, 2013)

Complejidad

“La realidad de la empresa familiar no es dicotómica (dos posibilidades, blanco-negro, bueno-malo, apto-no apto) sino que es borrosa. Es decir, hay grados (grises). El modelo presenta todas las variables desde una perspectiva de mayor o menor desarrollo,

como si las valoráramos en una escala de 1 a 100” (Gimeno, 2009, pág. 38) dentro de este panorama es visible la complejidad del sistema familia y empresa, los conflictos familiares, la inferencia política, las decisiones empresariales, la inestabilidad jerárquica dentro de la empresa, todo ello se traduce en problemas para el buen funcionamiento de la empresa familiar.



Figura 1: Desorden de los sistemas familia y empresa

Fuente: (Gimeno, 2009, pág. 10)

Muchas familias cuando crean un negocio solo están pensando en solventar sus gastos personales, vivir al día, sin tener el conocimiento de que su pequeño negocio podría impactar a la nación, y tienden a hacer las cosas a su manera, no aplicando principios administrativos y haciendo a un lado jerarquías importantes, haciendo que al final el negocio o muere por sí solo, o se estanca en un día a día poco funcional y difícilmente pasan a la segunda generación.

La mala administración de un negocio puede llevar a la quiebra del mismo, debido a que el líder de la empresa debe plantearse objetivos y tomarse un sueldo para sí mismo,

evitando meter mano en caja en cada necesidad emergente, teniendo la situación financiera controlada adecuadamente para prever y financiar proyectos a futuro, dejando a un lado que los miembros de la familia que son parte del negocio descontrolen las finanzas y así mismo no tengan el rendimiento esperado a fin de mes. Así mismo, por administración se entiende la planeación de estrategias y la ejecución adecuada de las mismas, teniendo una visión de la empresa y no solo trabajar por sostener un hogar, que, si bien es el resultado esperado, la empresa familiar puede dar mucho más que esto para la ciudad. Es plantearse a dónde se quiere llegar, si los hijos o parientes van a seguir en la empresa, dónde estará la empresa en 50 años, puede la empresa crecer y darles una vida de calidad al resto de la familia y a futuras generaciones.

El sistema empresa y familia, se basa la familia en las emociones, mientras que la empresa sería un sistema basado en las tareas que hay que llevar a cabo. El manejo correcto se basa en poner los límites apropiados en ambos sectores de la empresa y la familia.

Toda empresa familiar tiene sus ventajas y desventajas, pues se tiene que asumir un nivel grande de compromiso y hay personas integrantes de la familia que prefieren un empleo donde se asegure su sueldo sin problemas o riesgos, la comodidad de no ser responsable del éxito o fracaso de una empresa, o el compromiso de llegar a fin de mes sin planear recursos, hace que incluso prefieran no sacar adelante dicho negocio, por ello no hay que confundir los derechos de familia con la manera de mal gobernar el negocio.

2.1.1 Indicadores de complejidad de la familia

Los indicadores de complejidad de la familia, según (Gimeno, 2009) son:

1. El número de personas que componen la familia. Un conjunto grande de personas implica un mayor número de diferencias, de relaciones diversas, de recursos distinta

naturaleza. Por ello, a mayor número de integrantes en una familia empresaria, mayor nivel de complejidad, esto es, mayor probabilidad que suceda más cosas de distinto orden.

2. Los diferentes estadios del ciclo vital: Los distintos momentos en los que estén las personas influyen en la complejidad de la familia.

El nivel de complejidad que una persona aporta va aumentando en la medida que transita por su ciclo de vida.

3. La cantidad de ramas familiares o número de familias: La complejidad incrementa cuando se intervienen diferentes ramas de familiares, puesto que cada familia o rama de grupo familiar tendrá una lealtad principal hacia su rama y después hacia el conjunto de la familia.

4. Los diferentes roles (en la empresa y la familia) existe mayor complejidad a medida que aumenta el número de roles familiares.

5. Diferencial de experiencias vitales. La complejidad de la familia también se conforma por el conjunto de experiencias vitales, cada persona realiza un determinado recorrido vital que va conformado en su manera de ser, de pensar y actuar

6. Diferencial de intereses: Nos referimos a la diferencia de interés respecto a la relación que la empresa tenga para cada uno de los miembros de la familia.

2.1.2 Características de los sistemas familiares y empresariales:

- En los sistemas familiares se mira hacia el interior, mientras que en los sistemas empresariales se tiene una visión al exterior.
- Los sistemas familiares están basados en emociones, y éstas tienen altas repercusiones en la empresa; los sistemas empresariales están basados en los resultados, para lo que se requiere cierta insensibilidad.

- La aceptación a las propuestas, proyectos y personas, en los sistemas familiares es incondicional a las ideas del propietario, mientras que en los empresariales esta aceptación estará condicionada al desempeño.
- La dirección de una empresa familiar recae en puestos vitalicios, mientras que en los sistemas empresariales es temporal.
- Las empresas familiares muestran una resistencia al cambio mayor, debido a que se prefiere preservar la armonía de la familia; los sistemas empresariales tienen una tendencia a la búsqueda de mejora continua, aunque esto les genere conflictos.
- En las empresas se reclutan a los individuos más capaces y competentes para cada puesto, en los sistemas familiares se procura ocupar a los integrantes de la familia independientemente de su aptitud para desempeñarse de acuerdo a lo requerido.
- Los salarios en las empresas familiares serán de acuerdo a las necesidades del integrante, mientras que en los sistemas empresariales se pagará un salario de acuerdo al mercado y al desempeño.
- El patrimonio de una empresa familiar es considerado como un derecho de sus integrantes; en los sistemas empresariales se ofrecen porciones del patrimonio de la compañía para incentivar a los empleados clave.
- Las evaluaciones tienden a privilegiar a los integrantes de una empresa familiar, en un sistema empresarial en cambio las evaluaciones son objetivas, con enfoque estructurado y tratando de impulsar a aquellos con alto desempeño.
- El entrenamiento en un sistema empresarial está orientado a satisfacer las necesidades de la empresa mientras que en las compañías familiares se busca satisfacer las necesidades de desarrollo individual de los integrantes.

- En la empresa familiar es muy común que la efectividad es sacrificada por la afectividad. Por ejemplo, si el padre es el director general y el hijo el gerente de ventas, es muy común que se confundan y que actúen de acuerdo a la relación de padre e hijo y no de acuerdo a las funciones del puesto que les corresponde.
- La carencia de indicadores clave de desempeño es común en la empresa familiar. El miembro de la familia que ejerce un puesto directivo o gerencial no está sujeto a indicadores de desempeño, es decir, a parámetros claros de rendimiento y de resultados requeridos por la empresa. Mientras que en los sistemas empresariales los sueldos y bonos de los directivos se fijan en función del cumplimiento de indicadores de desempeño. (Rivas, COEM, 2018).

2.2 Debilidades y fortalezas de la empresa familiar

Las empresas familiares comúnmente presentan debilidades y fortalezas que son evidentes al momento de observarlas, las cuales son objeto de estudio de la presente investigación, las cuales son las siguientes:

2.2.1 Debilidades de una empresa familiar

- Falta de jerarquías claras: al no tenerse jerarquías claras, todos quieren mandar, y se puede perder el rumbo de la empresa cuando no se tiene una organización adecuada.
- Resistencia al cambio: Cuando el líder de la empresa familiar no permite que el o los hijos implementen mejoras en relación con lo moderno, pensando que lo que le ha funcionado va a funcionar siempre.
- Falta de un plan financiero: Cuando se vive al día sin ningún plan, sin sueldos fijos, el dinero está en fuga constante hasta que agrieta la organización financiera de la empresa.
- Falta de capacitación: Las empresas familiares MIPYMES por lo general son creadas por el líder de familia sin estudios especializados y realizan el trabajo solo conforme la

experiencia sin tomar en cuenta bases administrativas para echar a andar un negocio y esto a largo plazo corrompe el sistema de la pequeña o mediana empresa.

2.2.2 Fortalezas de una empresa familiar

- Conexión: Toda familia tiene conexión entre ellos, por lo tanto, para ellos es más fácil comprometerse con la empresa pues va de por medio su relación familiar.
- Sacrificio: La empresa familiar constantemente se esfuerza para que las cosas salgan bien y puedan conseguir el fin de todo negocio que es el dinero y el sustento de su familia, por ello que se sacrifican, pueden dejar de tener dinero con tal de hacer que la empresa se sostenga y sacrifican sus tiempos libres, sacrifican ser empleados de otras empresas con un sueldo cómodo y seguro, por levantar un negocio y sacarlo adelante.
- Historia: De manera observable se puede ver en la historia de las familias en Parral, en México y en el mundo siempre atraerá al mercado, pues traen un sello muy personal donde ellos tienen la oportunidad de identificarse con las personas y desarrollarse como empresa quedando posicionada en el mercado por sus tradiciones, por su legado e historia.

Sólo por dar un ejemplo, se estima que 90% de las empresas establecidas están bajo el control y propiedad de una familia, por lo que considero oportuno que todos los empresarios y sus familiares tomen conciencia del valor del binomio empresa-familia para poder competir con éxito frente a las grandes empresas, en un mercado de oferta que crece año tras año con nuevas necesidades y expectativas de los usuarios y clientes.

1. El hecho de que la mayoría de las empresas familiares son pequeñas, les permite dirigirse a un segmento de clientes más selectos y proporcionarles un trato personalizado y podrán cobrar un mejor precio por sus bienes y servicios al agregar

valor. Es decir, pueden tener una ventaja competitiva al tener un mejor enfoque en sus clientes.

2. Las empresas familiares pueden encontrar una herramienta ideal de promoción y comercialización de sus especialidades y segmentos de mercado con un marketing directo, atractivo y mucho menos costoso al hacer trajes a la medida para atraer a sus clientes.
3. Un profesional difícilmente se vincula a un proyecto empresarial como se puede sentir vinculado a una empresa familiar bien gestionada, tanto en lo referente a las relaciones personales como al contenido del proyecto. Los miembros del equipo, que a su vez son familia, no solo luchan por un éxito económico, sino que también lo hacen por el social y el familiar.
4. Las empresas familiares, pueden tomar decisiones rápidas, sin burocracia, sobre la marcha, bien para adelantarse a los posibles deseos del cliente, bien para reconquistarlos. En las grandes empresas, estas reacciones a tiempo reales son muy difíciles de conseguir, porque los controles administrativos, la organización y el papeleo frenan e incluso castigan cualquier iniciativa que se salte las normas.
5. Los niveles de control de los detalles a cuidar, tanto en las instalaciones como en los servicios, son mayores en la empresa familiar, porque es el propio fundador, propietario quien con su propio trabajo y sintiendo cada punto como personal, cuida y rectifica con agilidad cualquier desviación.
6. La versatilidad de la empresa familiar para reconvertir y cambiar su especialidad en función de la temporada o necesidades del cliente, del día a día, no la tendrán nunca las grandes empresas, cuyas características es precisamente el pacto de que siempre son y están igual.

7. La estabilidad en quien dirige la empresa familiar es otra ventaja competitiva, porque permite establecer una estrategia coherente al tener los valores y visión de su fundador. En las grandes empresas, el personal tiene muchas posibilidades de acabar desorientado y perdido por la cantidad de normas y controles provenientes de sus corporativos y por la rotación de sus directores.
8. La personalidad y en ocasiones la popularidad positiva del propietario es otra ventaja competitiva que atrae nuevos clientes y los fideliza. Las grandes cadenas pueden popularizar su estilo, es decir, sus normas para todos sus clientes, iguales y sin excepciones. La empresa familiar bien dirigida puede y debe ser la excepción al servicio de cada cliente.
9. La empresa familiar es el marco ideal para poder aplicar la dirección por valores, que fomentan un estilo de ser y de trabajo en equipo entre todos los componentes de la empresa. En las grandes empresas, con más directivos y muchos empleados, esta tarea es ardua y muy difícil de conseguir.
10. Finalmente, una gran ventaja competitiva es la política de dividendos en la empresa familiar. Esto ofrece la ventaja del ahorro en los costos de capital para los propietarios al poder autofinanciarse y saber adónde se quiere ir. (Rivas, FORBES, 2014)

2.3 Claves de éxito en las empresas familiares en México

Cuando se habla de gobierno corporativo muchos de los empresarios “dicen ese concepto no es para nosotros” En realidad no es tan complicado, la intención del gobierno corporativo es separar lo que es familia de lo que es decisiones de negocio y de lo que es

decisiones de accionistas. Para lograr esto se tiene que instalar los órganos de gobierno que corresponden a estos tres ámbitos de la empresa familiar.

1.- Familia

2.- Empresa

3.-Accionistas

En la familia podemos instalar un consejo familiar que en algunas otras ocasiones se le llama el concilio familiar o la asamblea familiar. El objetivo principal de esta asamblea familiar va a ser de formar una familia mucho más fuerte a diferencia por ejemplo del consejo de administración cuyo objetivo es cuidar lo que es de los accionistas y hacer que rinda el máximo de dividendos para sus accionistas o para sus dueños. El otro órgano de gobierno es el consejo de accionistas familiares que básicamente es un consejo donde los que realmente son accionistas que tienen propiedad sobre los negocios familiares se reúnen y deciden qué hacer para que su capital se pueda incrementar (Martinez., 2017) .

El número de miembros de un Consejo de Administración debe ser bajo, entre tres y siete, dependiendo del nivel de Complejidad de la Empresa y de la Familia. La composición debe ser mixta, compuesta por miembros de la familia propietaria, consejeros externos y, eventualmente, algún ejecutivo de la compañía (Gimeno, 2009, pág. 159)

La administración de la empresa familiar es importante ya que ésta puede guiar al éxito o fracaso, la composición no debe ser únicamente de la familia sino por asesores externos, quienes, por su experiencia, conocimientos y habilidades, ayudarán a la construcción de

una administración eficaz y eficiente de la empresa familiar.

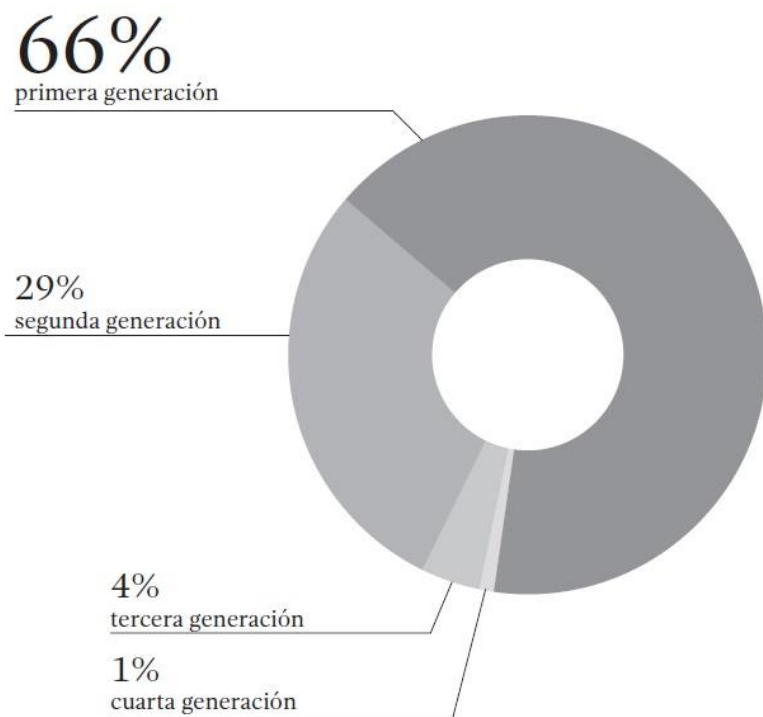


Figura 2: empresas familiares por generación a cargo

Fuente: (Juan Manuel San Martín Reyna, 2017, pág. 60)

En la figura 1, se demuestra que en México aún se encuentra en la batalla por sobrevivir a la siguiente generación, dado a que estas solo tienen el mayor éxito cuando los dueños y fundadores son los que manejan la empresa.

Lo que muestra la visión corta de la empresa familiar, ya que, al no preocuparse por la formación y capacitación del empleado, (familiares y no familiares) pierden competitividad en los mercados actuales. En cuanto al tamaño, la mayor parte de las empresas familiares son microempresas (57%), seguido por pequeñas (29%), medianas (11%) y grandes (3%). Los estados con el mayor porcentaje de empresas familiares a nivel

micro son: Colima, Nayarit y Tlaxcala, mientras que Chihuahua, Puebla y Estado de México cuentan con la mayor participación de empresas familiares grandes. (Rodríguez, 2017)

2.4. Propiedad familiar

No existe una definición única o consenso sobre la definición de una empresa familiar. Por lo tanto, se sigue literatura previa para identificar una empresa como tal. Las empresas familiares se determinan como aquellas en las que una sola persona o familia posee el 30% o más de las acciones ordinarias (control familiar).

Si un fideicomiso de control, un fondo de inversión privado o una compañía limitada por acciones aparece como el accionista principal, su controlador se identifica para verificar si la compañía es de propiedad familiar, de acuerdo con la definición actual. Esta clasificación es aún más estricta que la definición de la Unión Europea (2009) que considera una empresa familiar cuando una familia posee al menos el 25% de los derechos de voto. En términos generales, los estudios que realizan análisis empíricos de compañías cotizadas consideran que una compañía es propiedad de una familia cuando la familia posee entre el 10 y el 20% de las acciones (Morten Bennesen, 2007)

Debido a la alta concentración de propiedad de las empresas mexicanas (en promedio, la participación de las empresas cotizadas corresponde al 53%), por robustez se decidió emplear también un nivel superior de participación en la definición de empresa familiar: 51% o más de las acciones de la empresa en manos de la familia. Esto sigue a documentos anteriores sobre el tema para México (Encalada, 2015)

Edad de la empresa. Se refiere al número de años desde que se estableció la empresa.

Tamaño firme Se expresa como el logaritmo natural de los activos totales.

Influencia. Se refiere a la deuda total sobre el patrimonio. (Fassler, 2017)

En una época caracterizada por la creciente apertura de las economías nacionales y el predominio de las grandes empresas transnacionales, la empresa familiar (EF) tiende a ser percibida como parte del pasado, al concebirse como una modalidad de organización empresarial que poco tiene que ver con la era de la globalización. No obstante, hoy por hoy, las empresas familiares continúan siendo muy importantes en la economía de cualquier país. Datos de la Cooperación Financiera Internacional del Banco Mundial (IFC, Banco Mundial, 2011), Muestran que en Estados Unidos Existen 12 millones de empresas familiares que proveen el 59 % de los puestos de trabajo y generan el 78 % de los nuevos empleos. En España, por su parte, las empresas familiares representan un 71 % del total de empresas. Esta tendencia es la constante a nivel mundial. (Quejada Pérez Raúl Francisco, 2016)

Los estudios sobre empresas familiares han analizado cómo es posible que la cohesión de la familia y la unidad del sentimiento y propósito permitan a los miembros trabajar en armonía hacia la consecución de una meta común que es la del éxito de la empresa. (Justin G. Longenecker, 2012)

2.4.1 Administrando la familia

Una de las mejores formas de triunfar en los negocios que tiene una familia es anticipar las cuestiones que puedan plantearse en el futuro y hablar acerca de ellas como familia.

El gobierno familiar debería centrarse en el tratamiento de los siguientes aspectos:

1. *La política familiar*

Muchas familias formulan políticas que guían las acciones y decisiones futuras respecto de determinados temas como por ejemplo el gobierno de ellos mismos como grupo

(consejo de familia), la resolución de conflictos, respuesta a miembros en estado de necesidad (condiciones de préstamos o auxilios financieros). Para que el modelo de gobierno de una empresa familiar sea eficiente cada uno de los tres subsistemas debe tener un papel y una participación claramente definidos en el gobierno del sistema global. (Carlos Gasco, 2005) La familia debe elaborar pautas sobre su participación en el management, planear la participación de las futuras generaciones, determinar el nivel educacional que deberán tener los miembros de la familia que trabajen en la empresa, decidir sobre la admisión o no de los parientes políticos, establecer los sistemas de compensación, resolver qué se hará si un miembro de la familia fracasa como empleado del negocio, cómo se asignarán los títulos y la autoridad. Cuestiones adicionales tendrán que ser consideradas tales como la carrera e incentivos que se ofrecerán a los gerentes no pertenecientes a la familia. También, deberán considerarse planes para la sucesión de la propiedad.

2. *Misión y Visión familiar*

Aún en las primeras etapas del negocio, la familia puede comenzar a entender la empresa como una oportunidad de construir algo significativo y poner de manifiesto públicamente la visión de la familia. La visión, misión y valores son declaraciones que guían las acciones de toda una empresa. Son tan importantes para una gran corporación como para una Pyme (Rivas, Visión, misión y valores: esencia de la empresa familiar, 2014) Esta visión es la piedra fundamental de una base accionaria cohesionada y bien informada. Constituye un poderoso mensaje al mundo exterior transmitiendo optimismo acerca del futuro del negocio, sienta las bases de la cultura de la empresa, ayuda a la gerencia a desarrollar un sentido de propósito y le brinda una base para el reclutamiento y motivación de los empleados.

3. *Organización familiar*

El rango de posibilidades es muy amplio, desde una conversación informal hasta la formación de un consejo de familia. A medida que ésta crece, parte de su responsabilidad es diferenciar entre las funciones de líder familiar y miembro de la familia. En general, las empresas familiares nacen de un acto casi espontáneo y poco planeado, lo cual, se argumenta, es una de las causas de su gran mortandad. Se propone... un mínimo de planeación respecto del negocio: calcular posibles gastos, disponibilidad de mano de obra, cooperación por parte de la familia, etc. (Sánchez Albarrán, 1998) Algunas formalizan esta distinción organizando consejos o comités de líderes de familia. Cada líder representa una rama de la familia y trae al consejo o comité las inquietudes de todos aquellos a quienes representa. Algunos comités pueden realizar funciones tales como escribir la historia de la familia o proveer consejo a las nuevas generaciones.

4. Educación y preparación familiar

La familia propietaria de un negocio es responsable de mantener informados a todos sus miembros y también, de la preparación de los más jóvenes para ocupar futuros roles tanto en la familia como en el negocio. Tienen la especial oportunidad de educar en valores, derechos y responsabilidades de la propiedad y sentido de pertenencia a las nuevas generaciones. Los encuentros familiares brindan una excelente ocasión para desarrollar tales habilidades, como así también para ejercer el liderazgo, la resolución de conflictos y aprender cómo llevar adelante reuniones. Para los más jóvenes, brindan la oportunidad de aprender a escuchar, entender los diferentes estilos, lógicas de pensamiento y valores, y a manejarse por resultados. La familia debe enseñar también los fundamentos de la administración, las funciones del capital y los planes de sucesión, es decir comprender la distinción entre los distintos roles: miembros de la familia, accionistas, directores y ejecutivos. Si ahondamos en las razones de este alarmante fracaso en las MiPyMes

familiares latinoamericanas, es muy probable encontrar que la mayor causa del deceso empresarial radica en factores tales como la ausencia total de procesos de planeación administrativa y financiera del negocio, que sumadas al limitado acceso al crédito que poseen y su escasa capacidad productiva profundizan sus condiciones de crisis y poca competitividad (Rueda Galvis, 2011) A medida que el negocio crece, los miembros de la familia necesitan entender el valor de la transición hacia una gerencia profesionalizada. Justamente las reuniones familiares pueden ayudar a educar a los miembros acerca de la importancia de los ejecutivos no familiares, de los directores externos, en el análisis y mejora de indicadores financieros, en el planeamiento, y cualquier otro tema relevante en el momento en que se esté haciendo la transición.

5. *Filosofía empresarial*

Otra responsabilidad familiar es el desarrollo de una filosofía empresarial propia. Esto comprende establecer las metas del negocio, los principios de gobierno y liquidez del mismo y parámetros dentro de los cuales el negocio debería operar. Deben generar el consenso acerca de las expectativas que tienen sobre el negocio. Las recomendaciones para la configuración de una administración duradera van desde los niveles más altos a los más bajos; sobre el gobierno, su filosofía, el diseño empresarial, los recursos humanos, la mercadotecnia, las operaciones, la tecnología, las finanzas y los sistemas de información. (Cisneros, Ramírez, & Hernández, 2011) Responder preguntas tales como qué objetivos serán enfatizados, ¿crecimiento, rentabilidad, apalancamiento o dividendos?, qué niveles de riesgo están dispuestos a asumir. Es función de la familia establecer la importancia que se asignará a cada uno de estos aspectos, y con la ayuda del directorio, entender y sopesar las elecciones realizadas. Deberán fijar políticas respecto de cuál será el rol del negocio como

soporte de los objetivos familiares, cuáles serán las normas éticas que deberán regir el comportamiento de los empleados y los propietarios.

6. *Diversión familiar*

Divirtiéndose juntos es una buena manera de ayudar a la familia a permanecer unida, aún en los momentos malos.

2.5 Caso de Empresa familiar en el Estado de Chihuahua

Se cuenta de éxitos en el estado, y existen empresas que han dado el extra y tenido sucesiones exitosas, que hoy en día sirven de ejemplo para las empresas familiares nuevas en el campo.

El grupo La Norteña, establecido en ciudad Cuauhtémoc, Chihuahua, es una empresa de éxito tanto como en la transición familiar, como en su competitividad en el mercado de manzanas en México. Después de más de 40 años en el mercado, nos hemos convertido en la empresa líder en producción, conservación, industrialización, empaque y comercialización de manzana sus derivados en México y América Latina misma que es reconocida por sus altos estándares de calidad. “¡Institucionalización!; es la clave para que una empresa familiar funcione” mencionó Luis Corral, “es importante que cuando, el fundador y cabeza de toda la empresa deja su patrimonio a la familia, se lleven a cabo una serie de cambios en la estructura, empezando por crear los órganos de gobierno de una institución. El institucionalizarse requiere crear una jerarquía, comenzando por los accionistas, seguido el consejo de administración, después el director, y finalmente la estructura por procesos, esto ayudará a que la empresa se establezca con reglas generales, las cuales debe cumplir la familia. (Muñoz, 2018)

2.5.1 Caso de Empresas Familiares en Hidalgo del Parral, Chihuahua.

La Gota de Miel: La licenciada Cristina Rodríguez Méndez proporcionó algunos pormenores desde el inicio de la negociación que data de hace 80 años en el mercado, cuando su bisabuelo Pablo Rodríguez sin algún conocimiento de escolaridad llega a Parral, procedente del Estado del estado de Jalisco con extraordinarios dotes de cocina y la elaboración de dulces y pasteles. Arribó con grandes secretos que aprendió de Chefs o jefes de cocina donde trabajaban al servicio de los padres de Francisco I. Madero. La Licenciada Rodríguez agregó que su abuelo Benito Rodríguez Sánchez continuó con la tradición, conservando fielmente la originalidad del negocio. Actualmente es ya la tercera generación en la administración y operación de la empresa; sus padres, Benito Rodríguez Duarte y Leticia Méndez Muñoz, continúan con la tradición del inconfundible dulce sabor de siempre. (Mena, 2015)

Se puede observar como el fundador del negocio impulso su visión y la trasmitió a su siguiente generación siendo ahora la empresa más importante de dulces de Parral y la Región incluso lejos de la región gente que solo llega a Parral para comer los famosos dulces de la gota de miel. Trasmitiendo así de generación en generación la pasión por aprender del negocio y no dejar que este decaiga, habiendo hoy en día sucursales en la capital del estado y dos en la ciudad de Parral, prometiendo un crecimiento constante.

Ferretería Tarahumara: En la década de los Ochenta, Octavio "Tavo" Meléndez fue uno de los empresarios de mayor impulso en la ciudad de Parral y con expansión a la región. Dedicado a la venta de refacciones para auto y en algún tiempo, hasta a las carreras en vehículos, logró una amplia popularidad. Por el crecimiento de sus negocios, cambió de residencia a la capital del estado desde hace varios años. Años atrás fue intervenido quirúrgicamente de un problema cardíaco y por prescripción médica, redujo su actividad

física. Luego de varias semanas enfrentando una severa crisis en su salud, dejó de existir el popular comerciante del ramo automotriz (El monitor de Parral, 2018).

Se observa como independientemente de que el fundador fuera exitoso empresario, sosteniendo y trabajando con su familia en dicha empresa, al dejar de ser el líder del negocio este se fue a la quiebra, pues cerro años antes incluso del fallecimiento de él, por falta de un buen líder y denota la importancia por involucrar al sucesor del negocio desde temprana edad, tener en mente donde está y estará posicionada la empresa después de traspasarla.

2.6 Empresas Micro, Pequeñas y Medianas en Hidalgo del Parral

Las empresas micro y pequeñas, incluyendo el comercio informal, no sujeto de observación, los cuales en su mayoría son negocios familiares, debido a que ellos nacen por la necesidad de sacar adelante a sus familias, por lo tanto, se involucra a uno o más de un miembro de la familia para contribuir en dicho negocio.

Tabla 1

Estratificación del INEGI al 2002 bajo los siguientes criterios:

Tamaño	Sector	
	Clasificación según el número de empleados	
	Industria	Comercio
Micro	De 0 a 10	De 0 a 10
Pequeña	De 11 a 50	De 11 a 30
Mediana	De 51 a 250	De 31 a 100

Fuente: (INEGI, Censos económicos INEGI , 2009)



Figura 3. Panorama Económico-Social de la Región de Parral

Fuente: (CODECH, 2018)

Tabla 2

Número de empresas MiPyMES según el sector al que corresponden

Sector	Número de empresas MiPyMES
Servicio	73
Comercial	142
Industrial	29
Total	244

Fuente: (Elaboración propia, con datos de (SIEM, 2012))

Existe realmente poca información respecto al número de empresas familiares en el estado de Chihuahua, y es algo que tiene un peso muy fuerte, pues se habla que la mayoría de las empresas MIPYMES que son el 99% de las empresas en la ciudad (CODECH, 2018) ¿pueden estas empresas pertenecer a un grupo familiar?

Existen empresas familiares que han trascendido y tenido éxito varias generaciones por ejemplo las empresas: El Penny S.A. De C.V, Sixty líder en moda S.A. De C.V., Productos Agrícolas de Parral S.A. De C.V., Abastecedora Comercial S.A. De C.V., La

Gota de Miel C. Pablo Rodríguez (Fundador) Lic. Cristina Rodríguez Méndez (actual propietaria).

Todas estas empresas tienen algo en común y es su persistencia y la buena administración, definiendo un líder claro, con una visión del ¿dónde estará la empresa dentro de 50 años? Involucrando a la familia desde el inicio de la empresa y analizando a sus posibles sucesores, donde se ha invertido a la innovación, a la constante capacitación y las necesidades que va teniendo la sociedad.

Las empresas en Hidalgo del Parral se dividen en comercio, servicios, industria, minería y agricultura, en la ciudad hay una variedad de oportunidades para el desarrollo de las empresas familiares, yendo de la mano con su historia y tradiciones, se pueden crear estrategias para producir importantes factores de éxito.

La duración a lo largo de los años es uno de los principales objetivos de las empresas familiares, mantener su continuidad para poder pasar el negocio de generación en generación es como el sueño de este tipo de empresas, para lo cual una de las ventajas a destacar es la fidelidad de los directivos de la compañía (que por regla general es un miembro de la familia) quienes normalmente crecen con el negocio” (Pérez Espinoza María José, 2017)

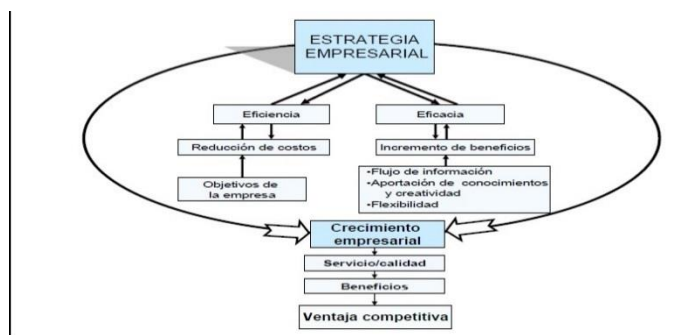


Figura 4: Ventaja competitiva

Fuente: (Ríos Manríquez Sanjuana Martha & Rafael, 2010).

CAPITULO 3: METODOLOGÍA

3.1 Población bajo estudio

Según el sistema de información empresarial mexicano (SIEM, 2012) Las empresas familiares micro, pequeñas y medianas de Hidalgo del Parral. El total de las empresas MIPYMES registradas en el sector industrial es de 61, sector comercial 110 y el sector servicios 73, sumando un total de 244 empresas MIPYMES.

La unidad de análisis son 110 MiPyMes del sector comercial que según el Sistema de Información Empresarial Mexicano (SIEM) existen en la ciudad de Hidalgo del Parral, Chihuahua.

3.2 Diseño muestral

Tabla 3

Distribución y participación por sector de la MiPyMes en Hidalgo del Parral, Chihuahua. (SIEM, 2012).

Sector	No. De empresas	% de participación por sector
Servicios	73	30
Comercial	110	45
Industrial	61	25
TOTAL	244	100%

Fuente: (Elaboración propia)

Utilizando el método estratificado, los cuestionarios son aplicados a los grupos de las siguientes ramas:

- Abarrotes y alimentos al por menor
- Ropa de vestir al por menor
- Auto servicios al por menor
- Fábrica de personalizados y uniformes
- Accesorios de vestir al por menor
- Papelerías y revistas al por menor
- Ferretería al por menor

Muestreo

Dentro de las 110 MiPyMes del sector comercial en Hidalgo del Parral, se toman bajo estudio 35 empresas dentro de este rango, por medio de muestreo por conveniencia, debido a que son las que califican por su proximidad, disponibilidad y debido a que son las empresas que tienen acceso a su información para estudio.

Utilizando la fórmula de la muestra de población finita se tiene la siguiente información.

Nivel de confianza: 95%

Margen de error: 5%

Probabilidad (p/q): 50%

Población (N): 35

$$n = \frac{N * Z_{\alpha}^2 * p * q}{d^2 * (N - 1) + Z_{\alpha}^2 * p * q}$$

De las 35 empresas bajo estudio se aplican 32 encuestas como resultado de la aplicación de la formula, que se aplican a las diferentes micro y pequeñas empresas familiares dentro del sector comercial.

3.3 Diseño de la investigación

La investigación es cualitativa descriptiva, puesto que se pretende analizar y describir los factores de éxito y fracaso de las empresas familiares micro y pequeñas de Hidalgo del Parral, las características cualitativas, son el número de empresas micro y pequeñas que existe en la ciudad de Hidalgo del Parral, cuáles de estas son empresas familiares y cuántos años tienen trabajando como empresa familiar. Como características descriptivas se tiene la historia de las empresas familiares en Hidalgo del Parral, contando sus éxitos y en algunas sus fracasos, analizando la manera de administrar los negocios y describiendo los recursos con los que estos trabajan por el método de observación.

3.4 Recopilación de datos

Se utilizarán diferentes herramientas e instrumentos como lo es la entrevista, la encuesta, el muestreo y búsqueda de información por medios como el INEGI, página del SIEM (Sistema de Información Empresarial Mexicano), Colegio de Contadores Públicos de Parral, Chih. A.C., como también revistas científicas y de historia de la ciudad de Hidalgo del Parral.

3.4.1. Instrumentos

Los instrumentos para utilizar en el transcurso de esta investigación serán los siguientes:

- Entrevista
- Encuesta
- Observación
- Medios electrónicos

3.4.2. Procedimiento de recopilación de datos

De acuerdo con los instrumentos el proceso para la recopilación de datos se dará de la siguiente manera:

Entrevista: conforme a la muestra obtenida, de manera personal y formal a través de una cita previa con la persona encargada de cada una de las empresas familiares a visitar.

Encuesta: a través de un cuestionario que consta de 41 preguntas.

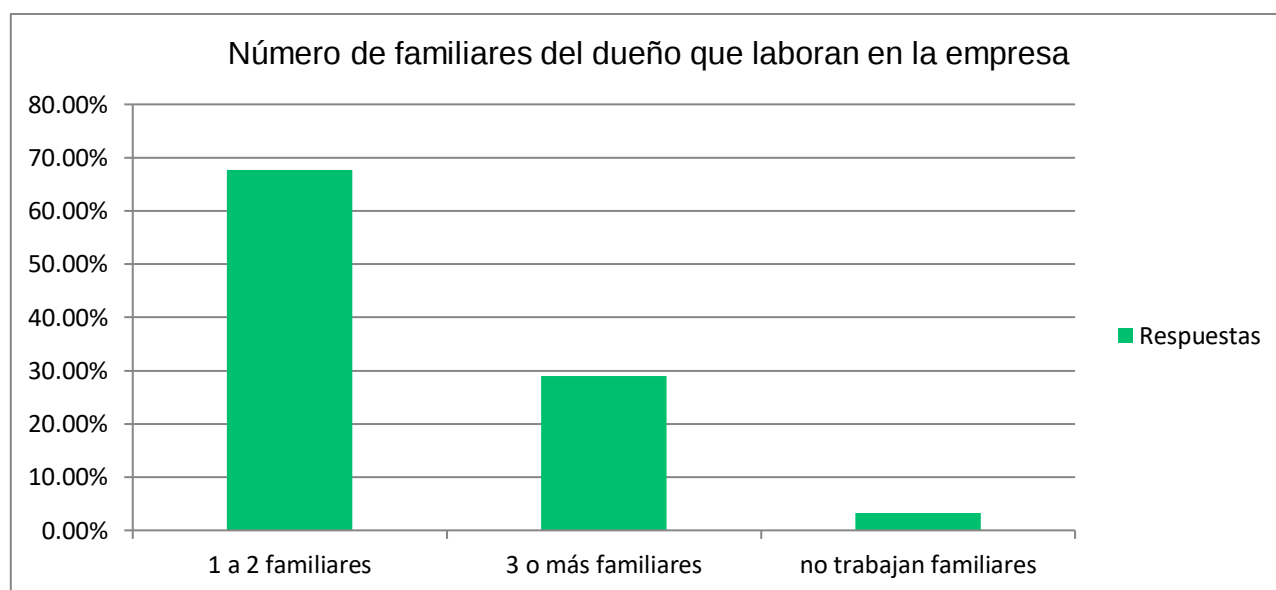
Observación: Basándose en hechos y personas, buscando información por internet, medios escritos y pláticas informales con empresarios.

Medios electrónicos: Internet y edición de documentos.

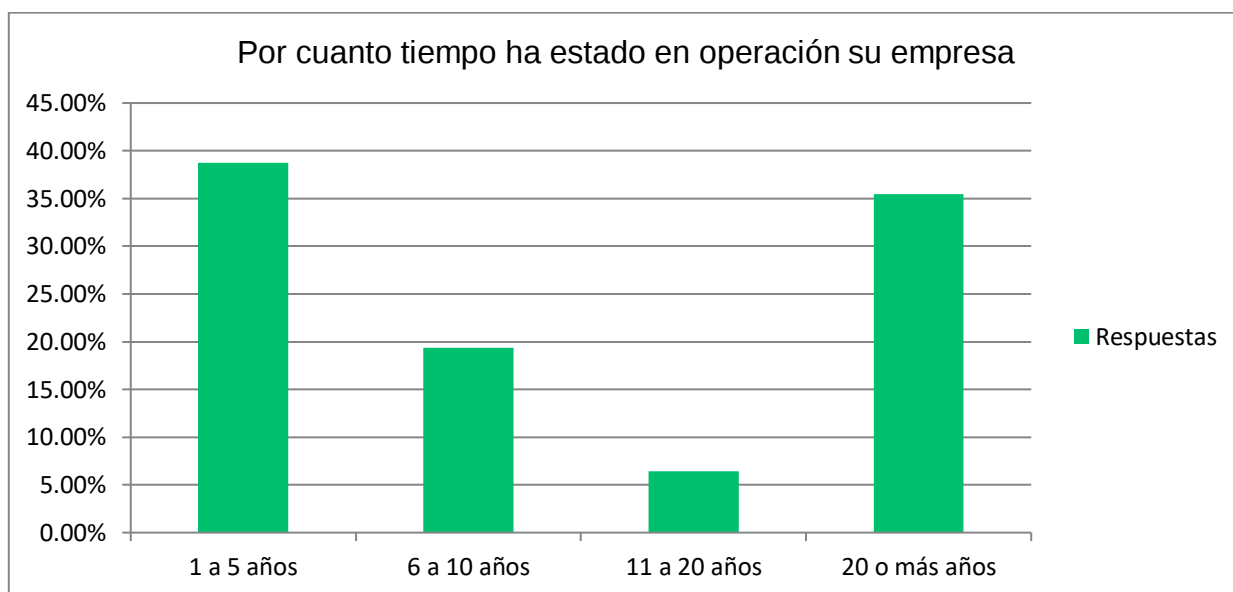
Método de recopilación de datos estadístico; regresión lineal múltiple, por ser la técnica estadística que analiza situaciones con más de una variable y graficas de varianzas.

3.5 Análisis de la información

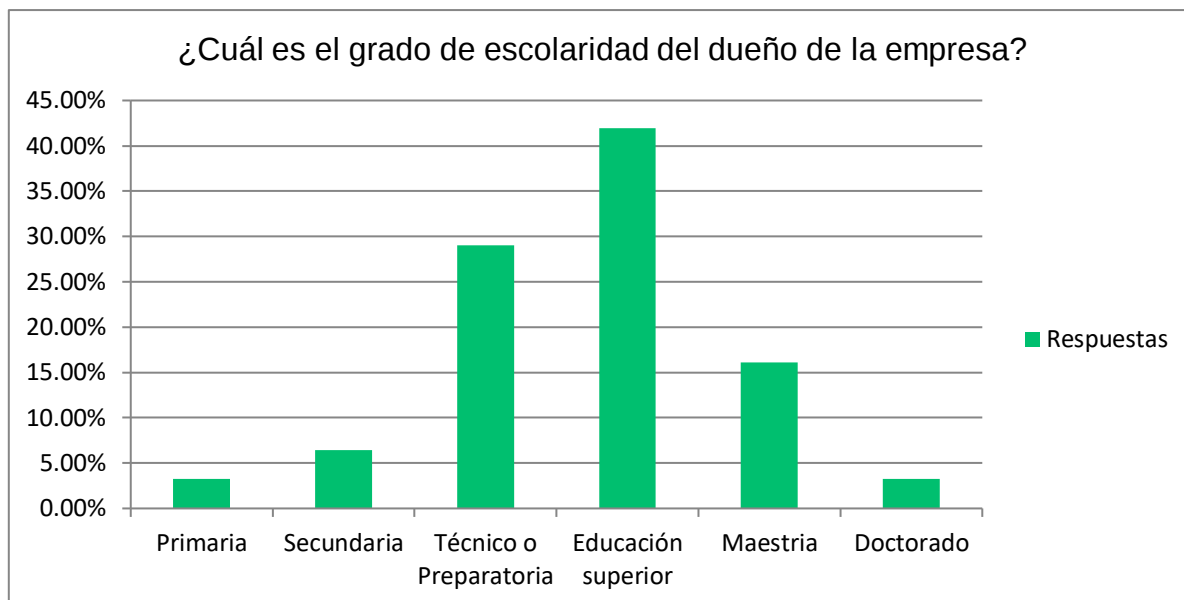
Una vez aplicado los instrumentos de recolección de la información, se procedió a realizar el tratamiento correspondiente para el análisis de estos, por cuanto la información que arrojará será la indique las conclusiones a las cuales llega la investigación, por cuanto se mostrará la relación con las MiPyMes y cada una de las variables administrativas, de producción y externas.



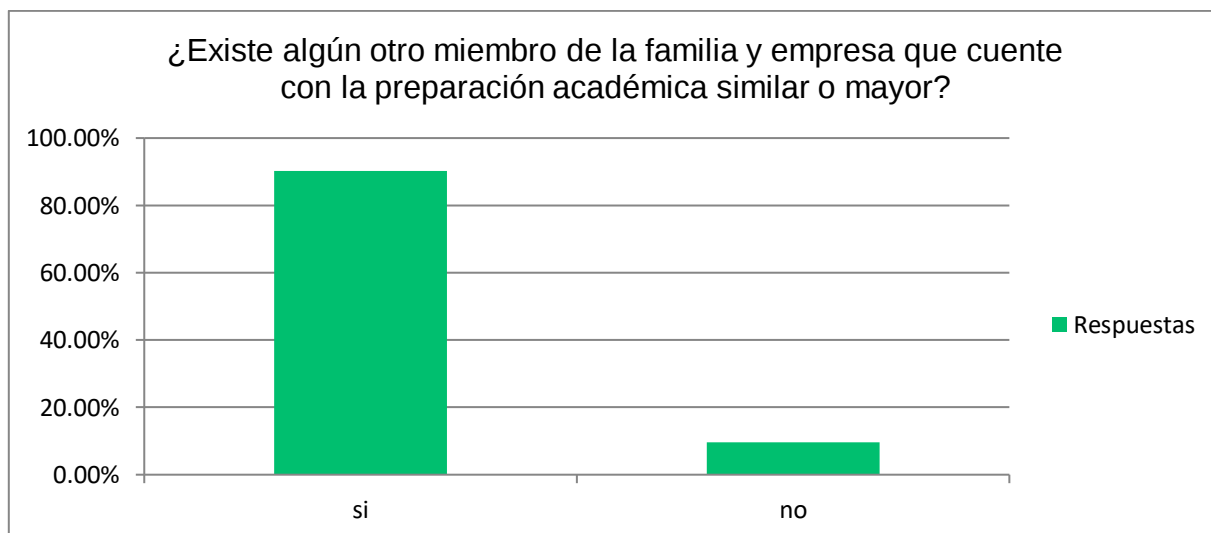
Referente al número de familiares que trabajan dentro de la empresa, dio como resultado que el 67.74% tienen en su empresa al menos de 1 a 2 familiares trabajando, el 29.03% tienen a 3 o más familiares trabajando, y solo el 3.23% no tienen en su empresa trabajando a ningún familiar, así que en Hidalgo del Parral aproximadamente el 96.77% de las MiPyMes, son empresas familiares.



Se considera que una empresa es exitosa cuando ésta tiene al menos más de 6 años en el mercado, por lo cual se tiene como resultado que el 61.28% de los encuestados cuentan con más de 6 años en el mercado y se consideran exitosas y en las cuales se basará para el análisis de resultados de las variables, aun cuando de ese 61.28% solo el 35.48% tienen más de 20 años en el mercado, los cuales tienen la experiencia y el posicionamiento para considerarse como tal, el otro 38.71% tiene menos de 5 años y se encuentran en el proceso más complicado de toda empresa, que es el posicionamiento en el mercado, recopilando la experiencia y conocimiento suficiente para ir hacia el éxito o fracaso.

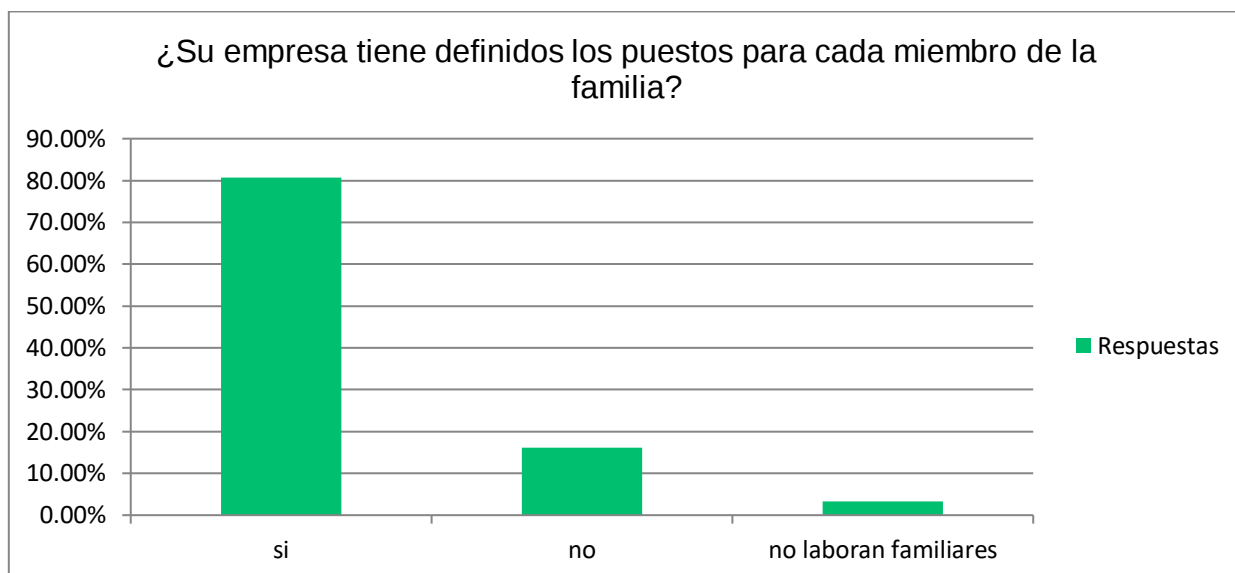


El 61.3% de las empresas, el dueño tiene estudios de educación superior o mayores, lo que hace relevancia hacia las empresas exitosas el cual es el 61.28% de las empresas, puede ser hecho casual o causal el porcentaje de empresas exitosas sea muy aproximado al del porcentaje del nivel de estudios de los propietarios de las empresas, influyendo así al éxito o fracaso de las empresas familiares.



Se encuentra que el 90.32% de los familiares de los dueños de las empresas tienen el mismo nivel de preparación académica o mayor que los dueños, lo que señala que cada

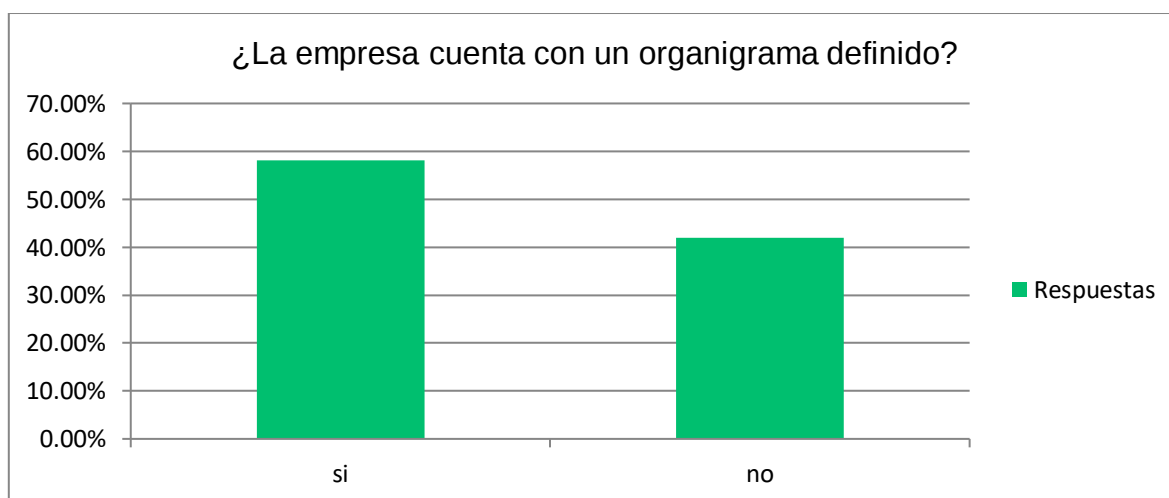
vez más las personas buscan estar capacitadas, para impulsar sus empresas y en segundo punto por comentarios en dichas encuestas, se mencionó que el mundo es cada vez es más competitivo por lo cual es importante estar preparados ante la creciente competencia de empresas y la globalización.



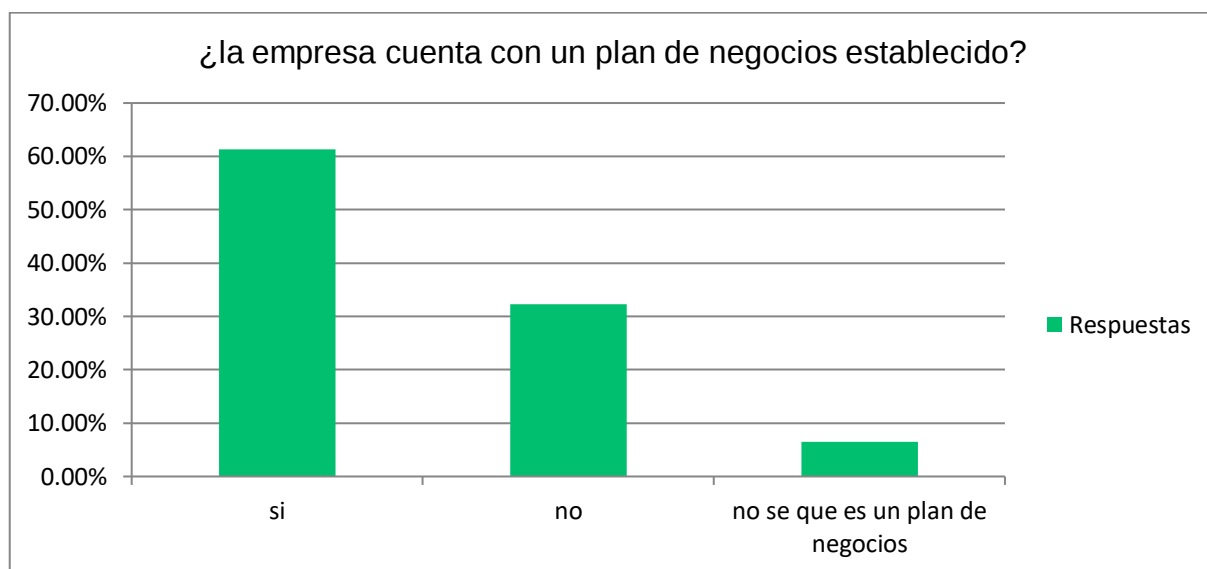
Dentro de los factores administrativos se encuentra la distribución de jerarquías y la definición de puestos, que es importante en la planeación, organización y control de toda empresa, sin importar el tamaño, y la encuesta arrojó que el 80.65% de las empresas si tienen definidos los puestos de trabajo, cumplen un rol específico en la empresa, esta función administrativa se encuentra bien establecida para la mayoría de las empresas, mientras que el 16.13% no tienen los puestos definidos.



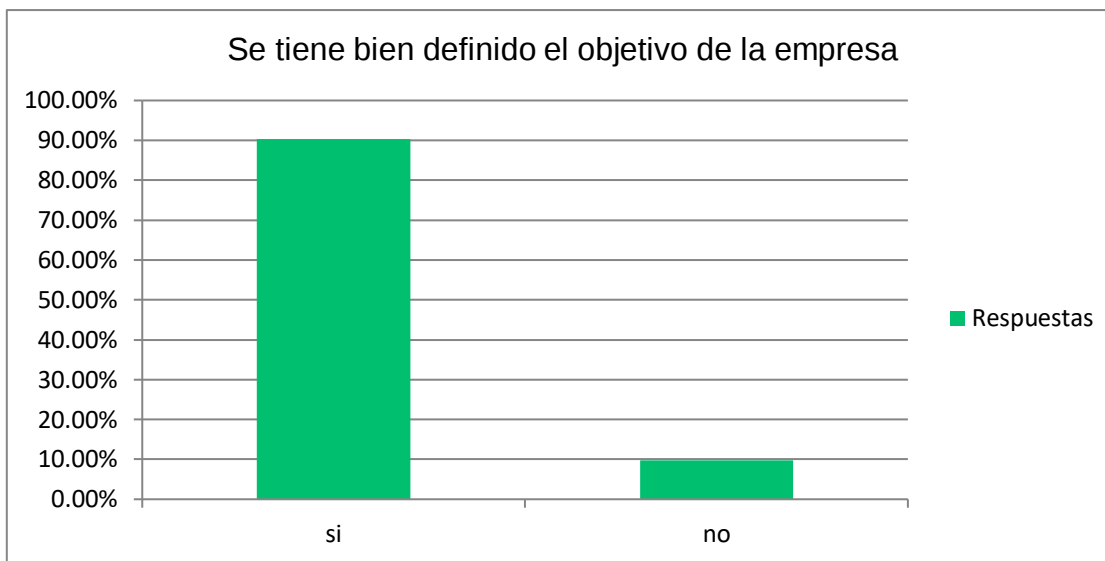
Se puede ver que el 67.74% de las empresas tienen personal para cada área de la empresa, mientras que 32.26% no la tiene, como factor administrativo es relativo, pues depende del tamaño de la empresa, si esta es micro, pequeña o mediana, por método de observación se llegó al resultado de que debido a que por lo general las micro empresas no cuentan con tanto personal como para definir las áreas, y en su mayoría si no las tienen definidas es porque una sola personas se encarga de ello, teniendo en cuenta que es por falta de recursos.



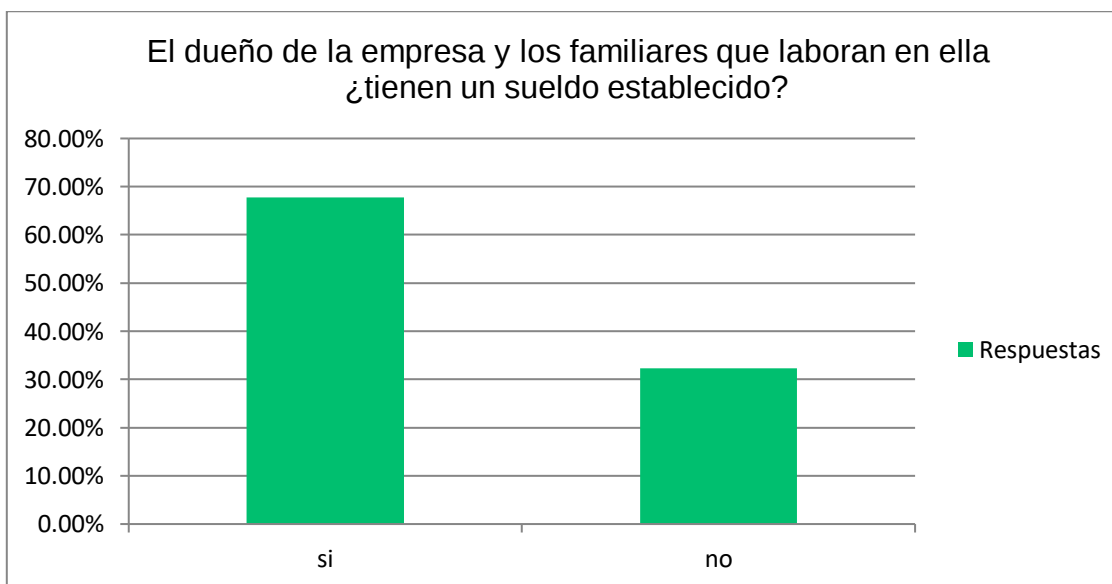
En esta parte se observa que a pesar de que las empresas tienen especificados los puestos de trabajo casi la mitad de los negocios no tienen un organigrama definido, o lo que es lo mismo una jerarquía específica y bien definida, independientemente del éxito de la empresa, aun el 41.94% de las micro, pequeñas y medianas empresas familiares lo ven innecesario. Curiosamente a pesar de que el 61.30% de las empresas tienen una educación profesional no aplican el principio administrativo de la gestión respecto al personal.



El plan de negocios en toda empresa lleva a la gestión del crecimiento y de la supervivencia a pesar de las crisis internas y externas, en este caso 61.29% de las empresas si cuentan con un plan de negocios, de nueva cuenta relacionado con el 61.28% de empresas sobrevivieron los primeros 5 años y continúan laborando actualmente. El 6.45% de las empresas no saben que es un plan de negocios, tomando en cuenta que 9.68% de las empresas encuestadas su nivel máximo de estudios es la secundaria es normal encontrar que puedan estar llevando un plan de negocios sin darse cuenta de ello, siendo más como algo aislado a la administración y más como experiencia, caso contrario del 32.26% de las empresas que saben lo que es un plan de negocios y no lo llevan a cabo.



El 90.32% si tienen un objetivo definido de la empresa, factor administrativo que les da un motivo a seguir a la empresa, más el 9.68% no tienen definido un objetivo, por lo tanto, no tienen un plan estratégico, o lo que es lo mismo la empresa depende de los demás factores administrativos, operacionales y externos para sobrevivir.



A pesar de que las empresas familiares se distinguen por la informalidad de los sueldos, el 67.74% de las empresas si tienen definidos los sueldos en las empresas, en su mayoría por experiencia y en otros casos por orden administrativo, y en el caso de las

empresas que no tienen sueldos establecidos tiene relación a la pregunta 2, donde el 29.03% trabajan más de 3 familiares en la empresa, con esta relación podría ser que entre más familiares en la empresa, no tienen sueldos fijos, pero es solo una relación estadística, harían falta más análisis para llegar a esta conclusión.

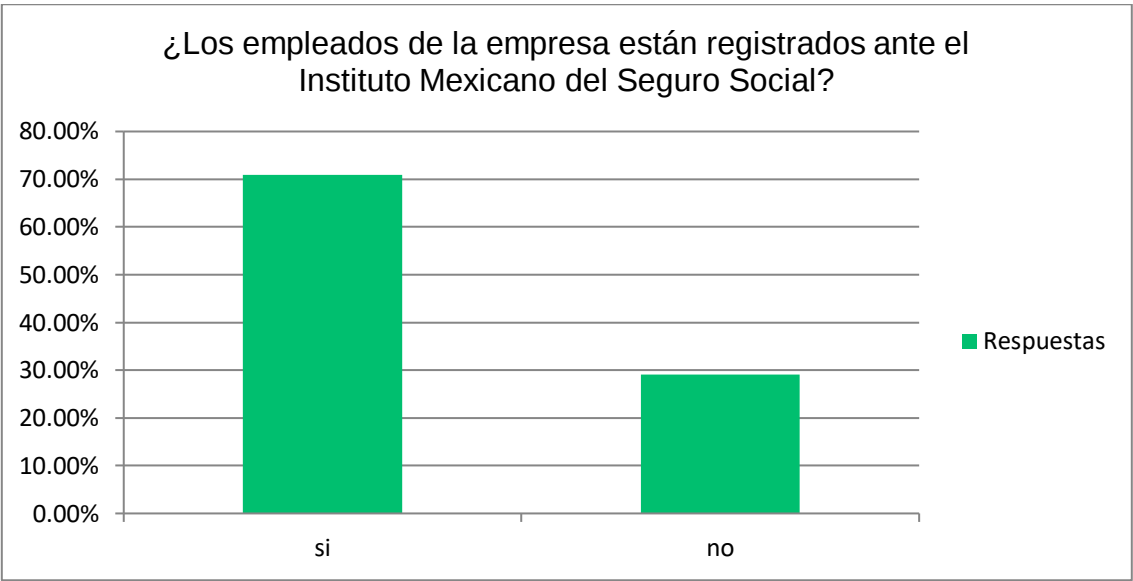


Según el estudio realizado el 83.87% de las empresas consideran sus sueldos competitivos, factor administrativo que se relaciona con la fluidez financiera de la empresa.

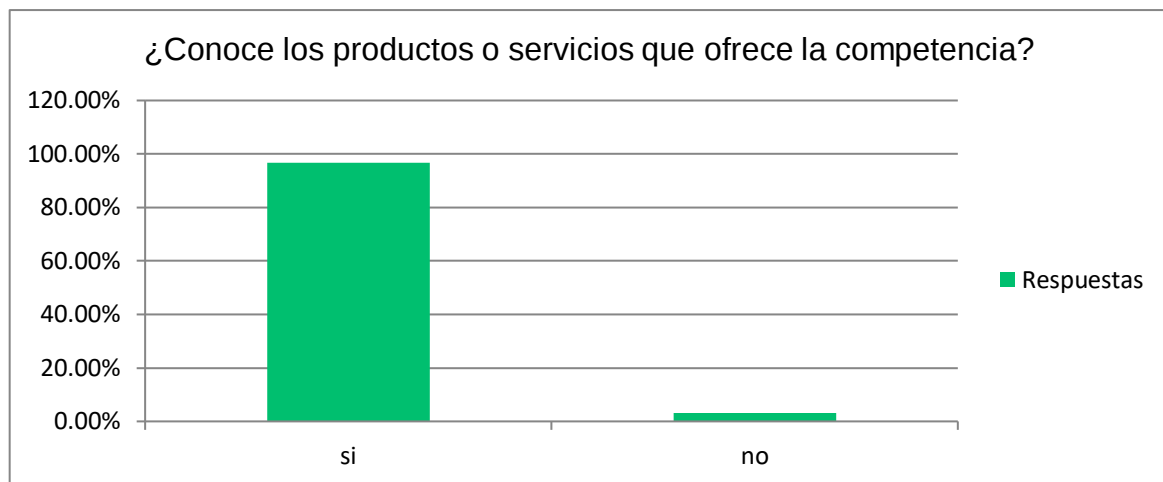


Muy a pesar de que es conocida la importancia de este factor administrativo, legal, financiero y social, el 41.94% de las empresas no tienen a sus empleados inscritos al seguro

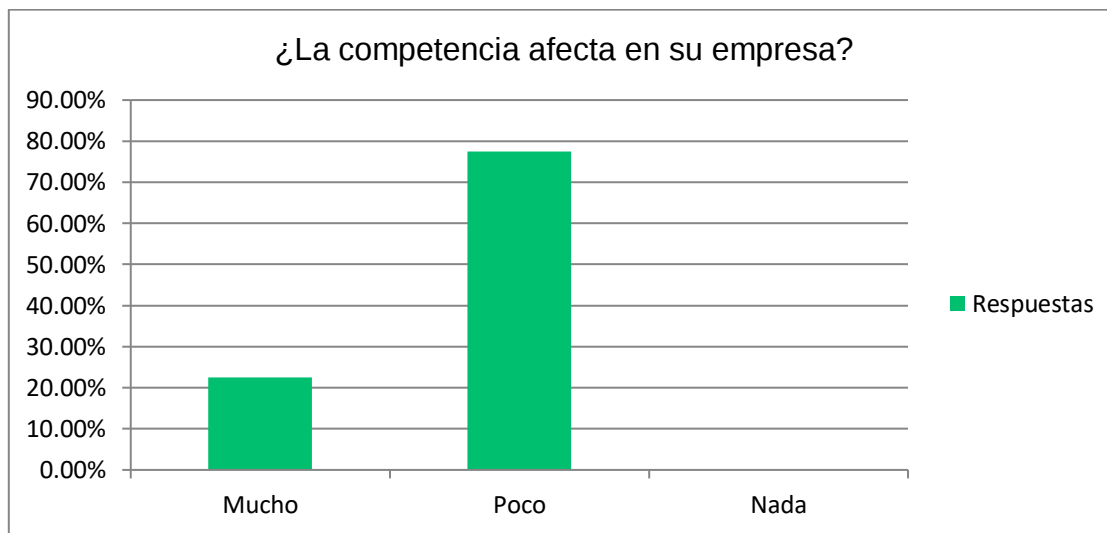
social a su familia que labora en la empresa, relacionado con la pregunta 8, donde el 41.94% de las empresas no tienen un organigrama definido.



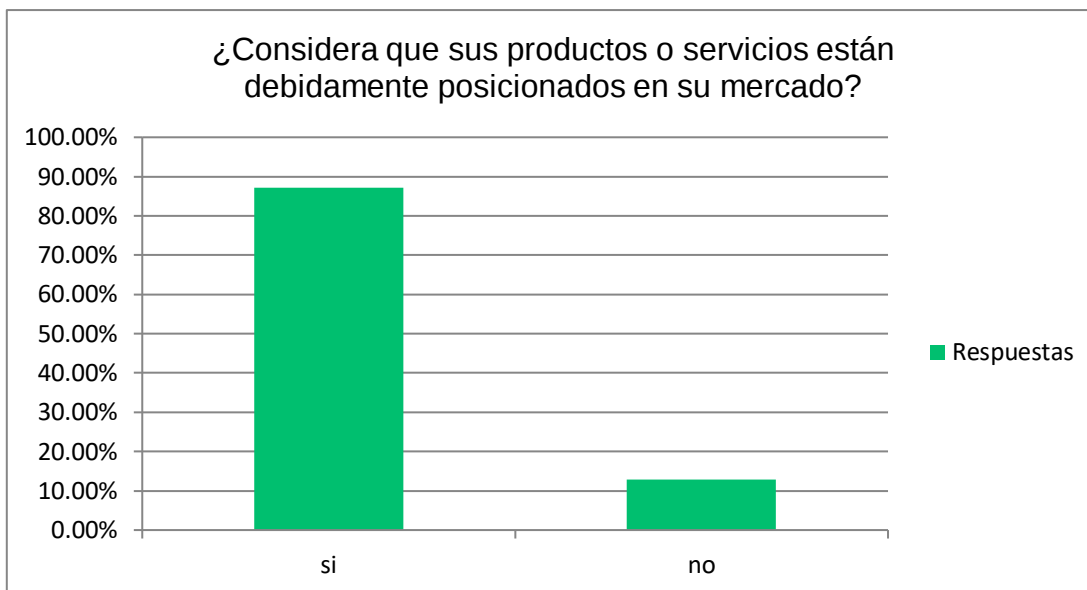
En relación con la pregunta anterior, a pesar de no tener a los familiares inscritos se puede observar que en su mayoría tienen a sus empleados registrados al IMSS, más no deja de ser preocupante que el 29.03% de las empresas no tienen registrados a sus empleados, incurriendo en un factor ilegal y que podría llevarlos al fracaso en cualquier momento, por un accidente de trabajo o por una inspección de dicha organización, relacionado con el 29.03% de las empresas en donde laboral más de 3 familiares y aproximado al porcentaje de empresas que tienen menos de 5 años laborando.



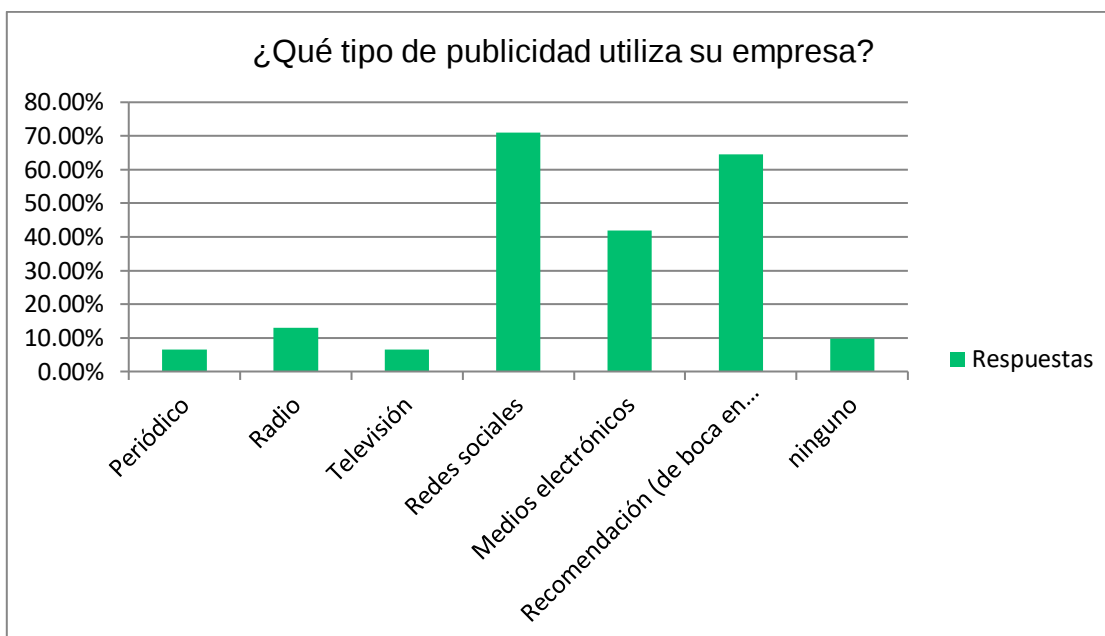
El 96.77% de las empresas conocen el producto de la competencia, estando consientes del mercado y de lo que ofrece, lo que muestra la preocupación de ser competentes.



Muy a pesar de vivir en una ciudad considerada pequeña, donde los comerciantes disputan en el mercado con fuerza, el 77.42% de las empresas consideran que es poco lo que le afecta la competencia mientras que al 22.58% de las empresas dicen afectarles mucho, lo que sí es claro es que ninguna empresa considera no ser afectada por la competencia, lo que muestra la necesidad de la mejora continua del producto y de realizar planes estratégicos de mercadotecnia.

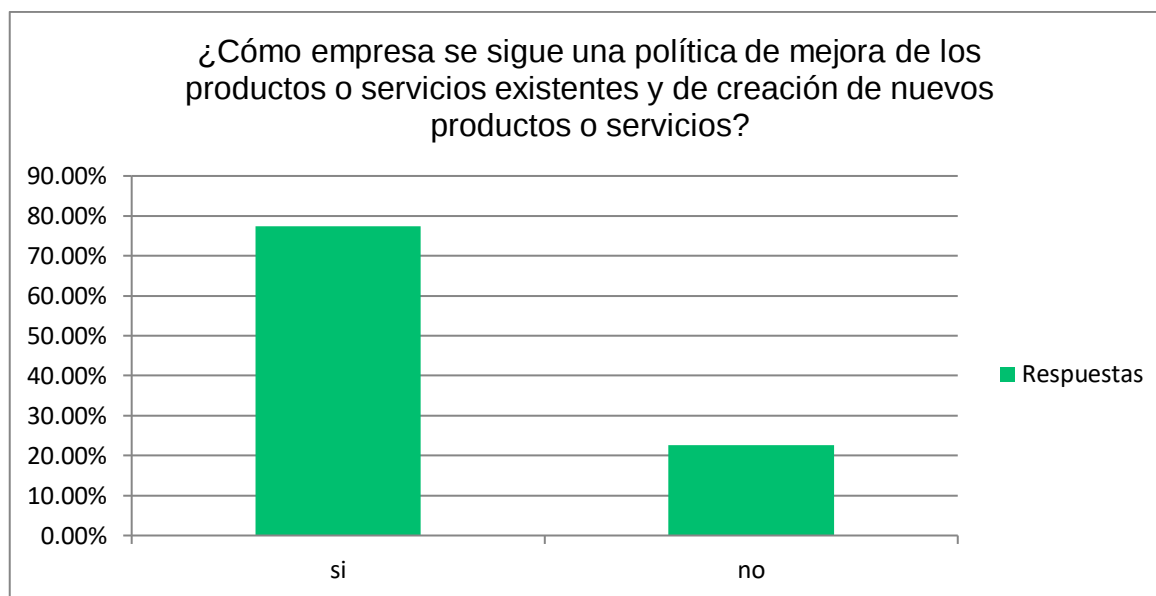


El 87.10% de las empresas encuestadas considera si estar posicionadas en el mercado a diferencia del 12.90% de las empresas las cuales se sienten inseguras al respecto, esto muestra que la mayoría de las empresas ha seccionado bien su mercado y ha conseguido tener clientes fieles a su producto y su empresa.

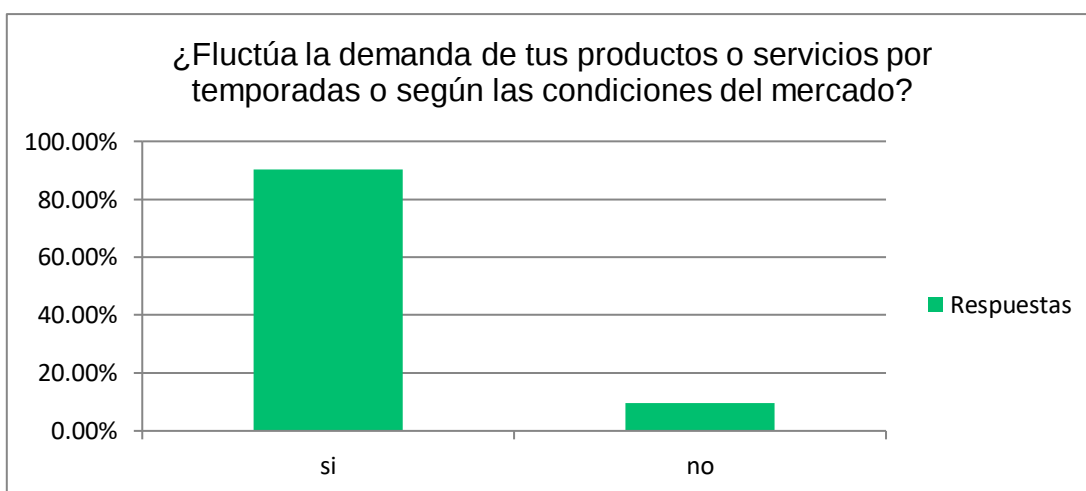


Las estrategias de mercado, la publicidad como factor de éxito o fracaso se marca por la influencia de los tiempos y la tecnología, debido a que con un 70.97% las redes sociales son medio

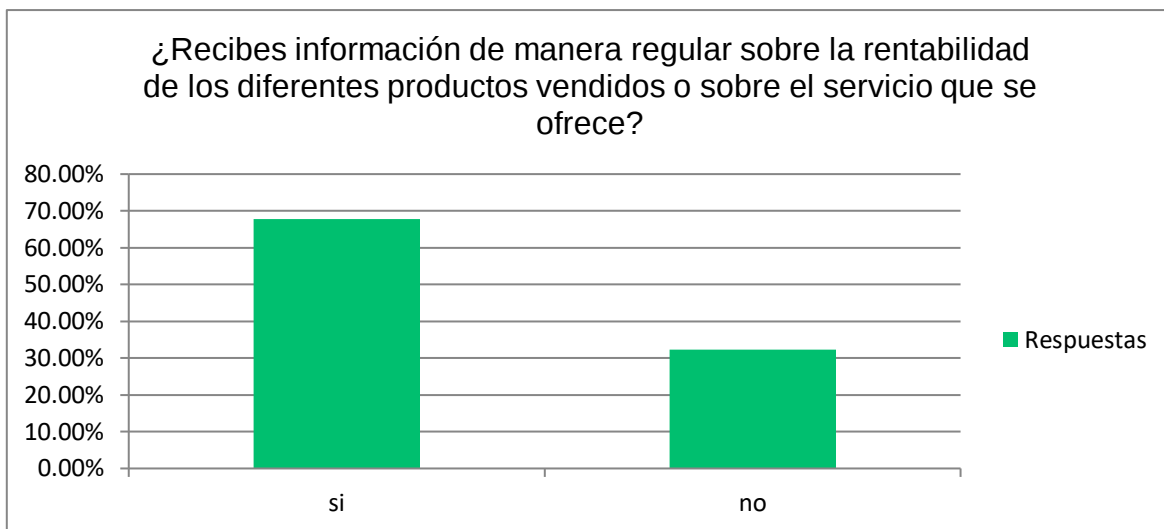
que más utilizan para hacer publicidad, seguido de radicalmente con un 64.52% solo utilizar recomendación o publicidad de boca en boca, el 9.68% no utiliza publicidad, más sin embargo no es la minoría, ésta la representa el periódico y la televisión siendo solo utilizada un 6.45%, la radio se resiste a ser obsoleto y aún existen empresas que apuestan por este medio en un 12.90%.



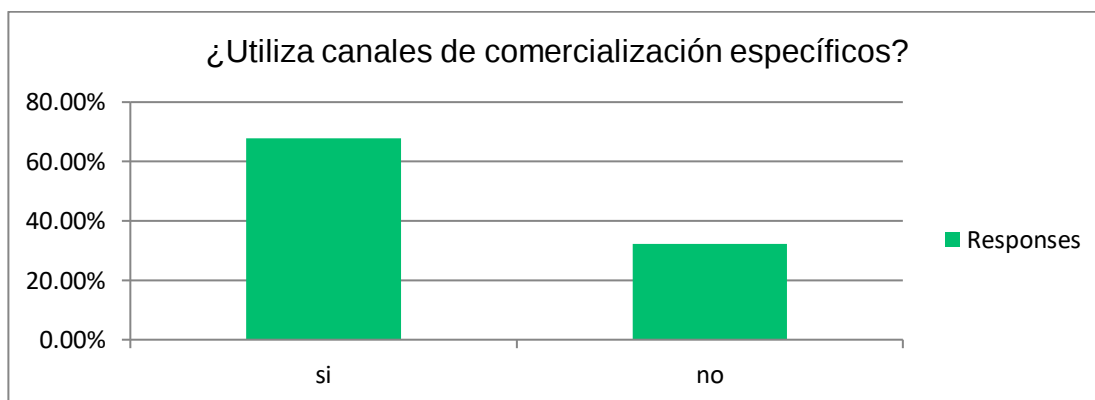
Con un 77.42% de empresas que tienen políticas de mejora se representa la mayoría de ellas, que buscan el mejoramiento continuo por lo tanto buscan el éxito, más que el sobrevivir día a día.



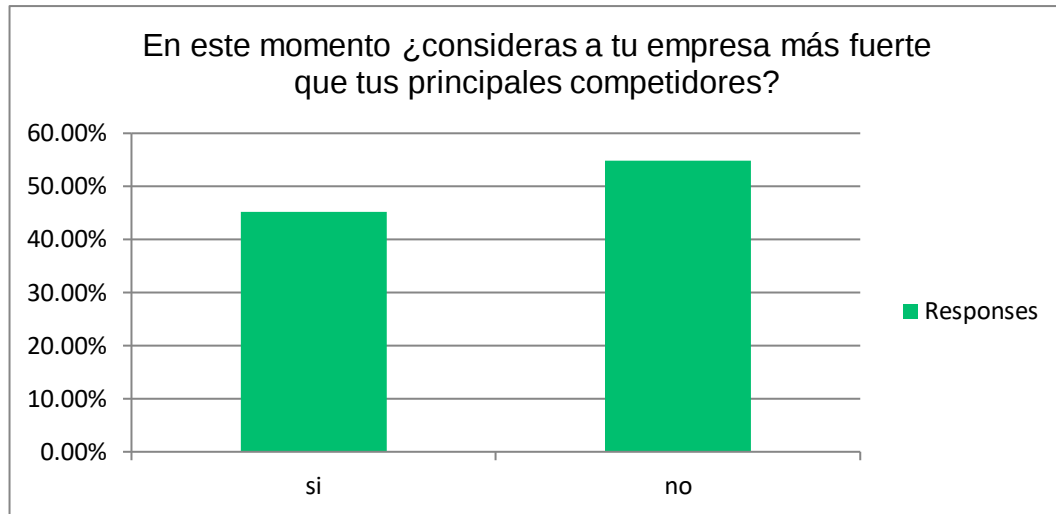
Con un 90.32% de empresas que se ven afectadas por las temporadas y condiciones del mercado, es claro que la fluctuación de la demanda es un factor de éxito o fracaso en las empresas familiares y para las que no lo son.



Dentro de las variables de estrategias de mercado como factor de éxito o fracaso, el 67.74% de las empresas buscan y reciben información y el 32.26% de las empresas no la recibe, pese a que no es una diferencia estadística suficiente para decir que es un factor de éxito o fracaso, pero si muestra que la mayoría de las empresas se preocupan por recibir información sobre la rentabilidad de sus productos y servicios.



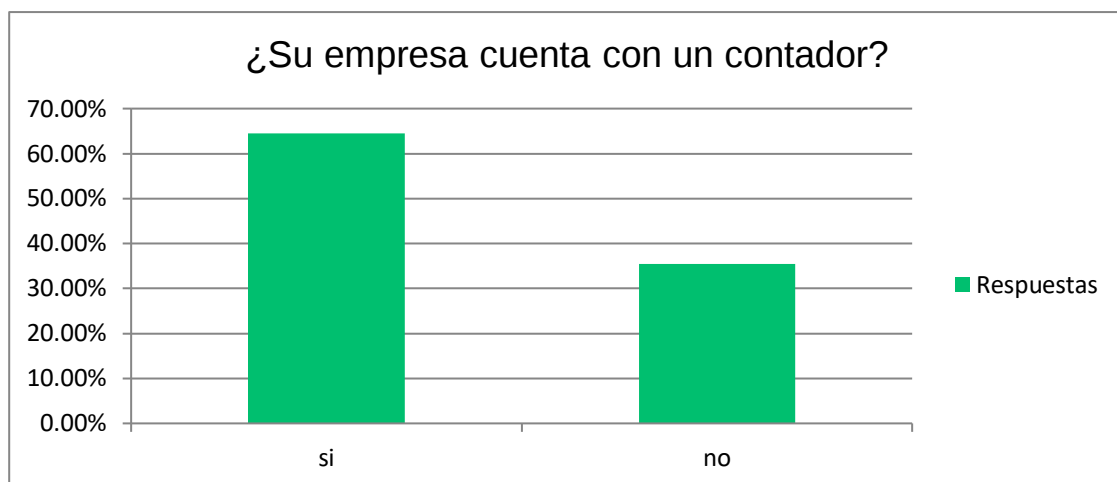
Se puede observar que las empresas buscan tener los canales de comercialización específicos, mientras que el 32.26% el mismo porcentaje de empresas que no buscan información sobre la rentabilidad de sus productos, tampoco tienen un canal específico de comercialización.



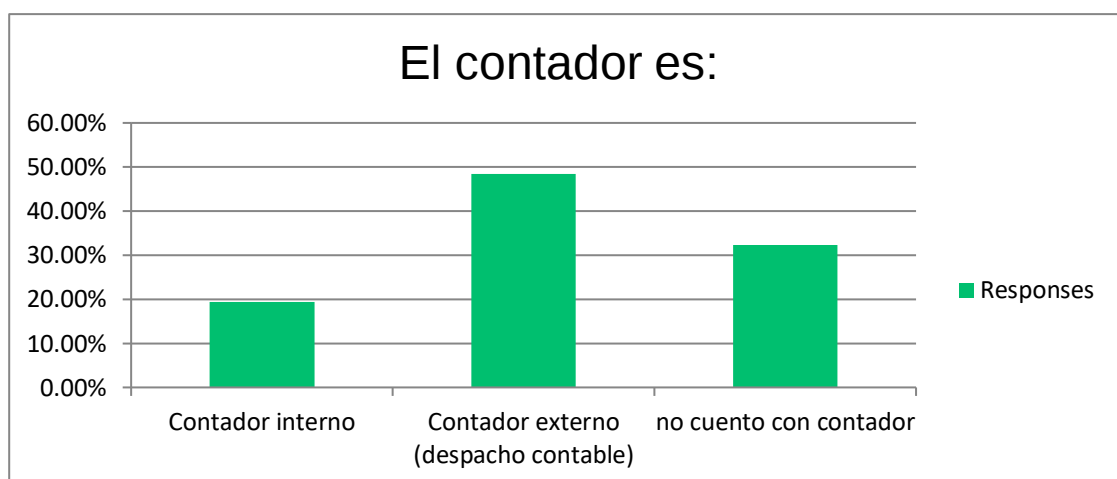
Controversialmente a pesar de que las empresas no creen verse afectadas mucho por la competencia, en su mayoría tampoco creen que su empresa sea más fuerte que la competencia, algo que puede servir de impulso para el crecimiento, o tener un estancamiento.



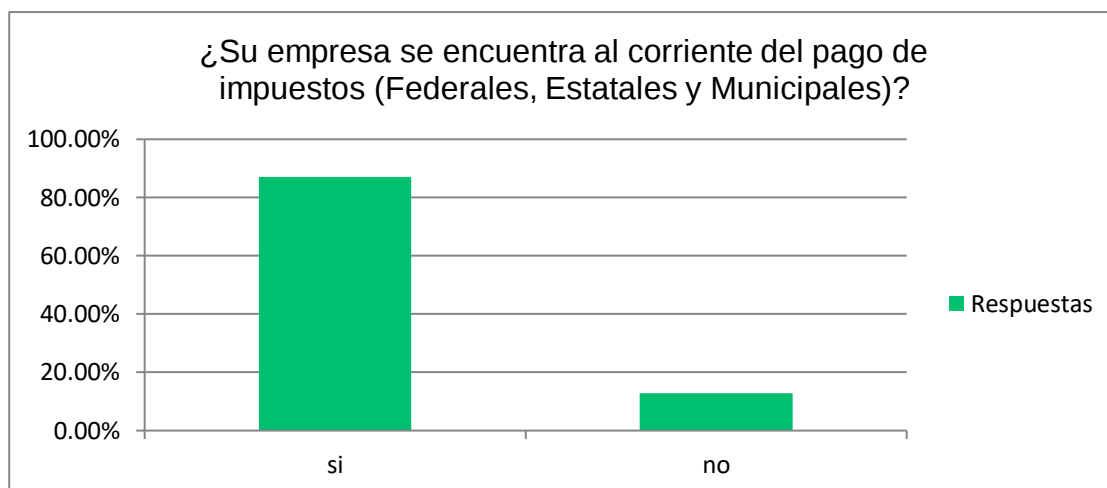
Con un 70.97% se muestra que las empresas muestran especial interés en los clientes, siendo su satisfacción con el producto o la empresa en definitivo factor de éxito o fracaso.



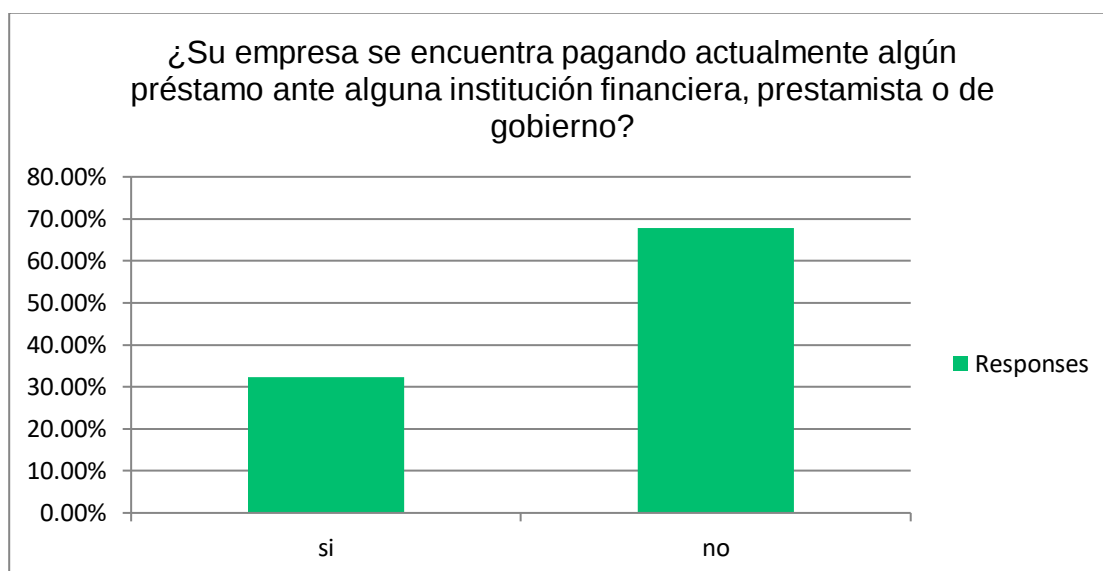
El 64.52% de las MiPyMes tienen un contador para su empresa, como factor de éxito o fracaso es importante resaltar que para los términos legales de la empresa este es imprescindible.



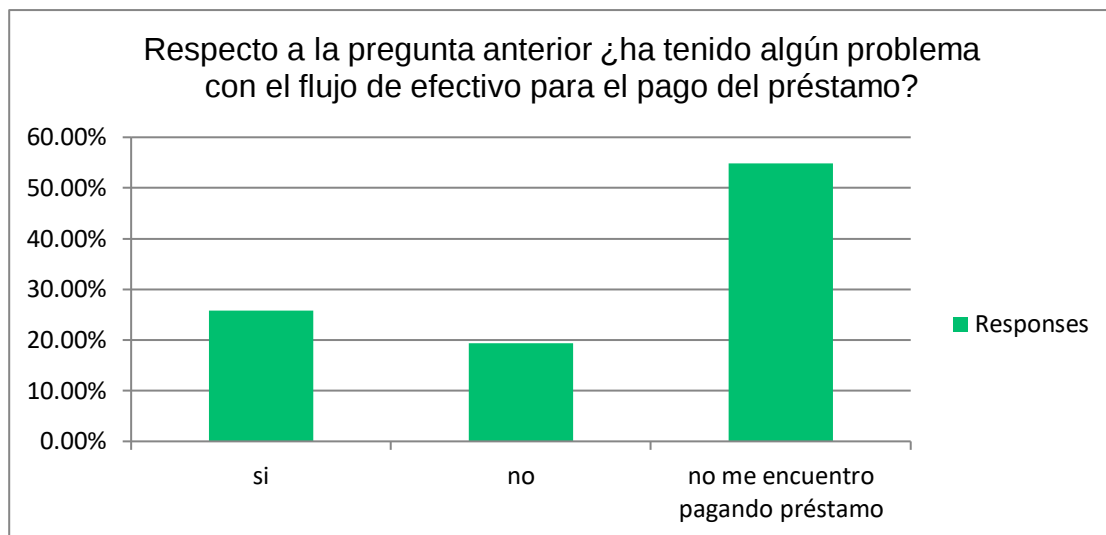
El 19.35% de las empresas cuentan con un contador interno, esto es que han contratado a algun especialista y trabaja internamente para la empresa de tiempo completo, o a su vez que algo de los familiares esta capacitado en esta área y se hace cargo de la contabilidad, mientras qu el 48.39% de las empresas tienen un contador externo, que es la mayoría de las empresas, pues consideran más sencillo y económico tener su contabilidad en un despacho contable, y el 32.26% no cuenta con contabilidad en su empresa, siendo un factor definitivo de éxito o fracaso.



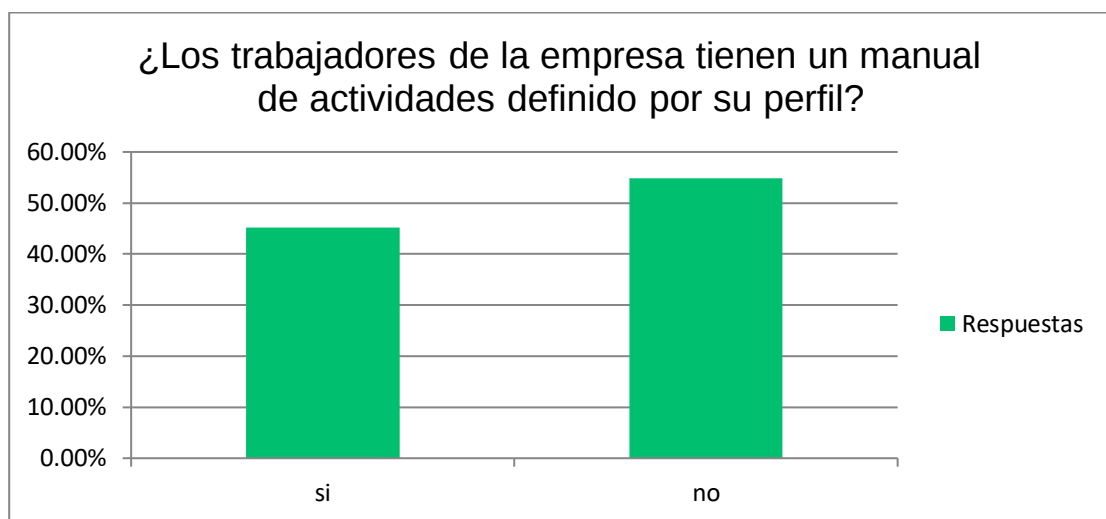
Tan solo el 12.90% de las empresas no se encuentran al corriente del pago de impuestos, demostrando lo importante que es al momento de hablar del éxito de una empresa.



Los préstamos no son malos, aun y cuando muchas personas y empresas pueden pensar de esa manera, el que el 67.74% de las empresas no tengan deuda no significa que sean superiores a las que, si lo tienen, pues hablar de préstamo, se habla de inversión, de riesgo, de planes, y solo en algunos casos de necesidad financiera, se puede decir que influye poco el factor de préstamo en el éxito y fracaso de las empresas.



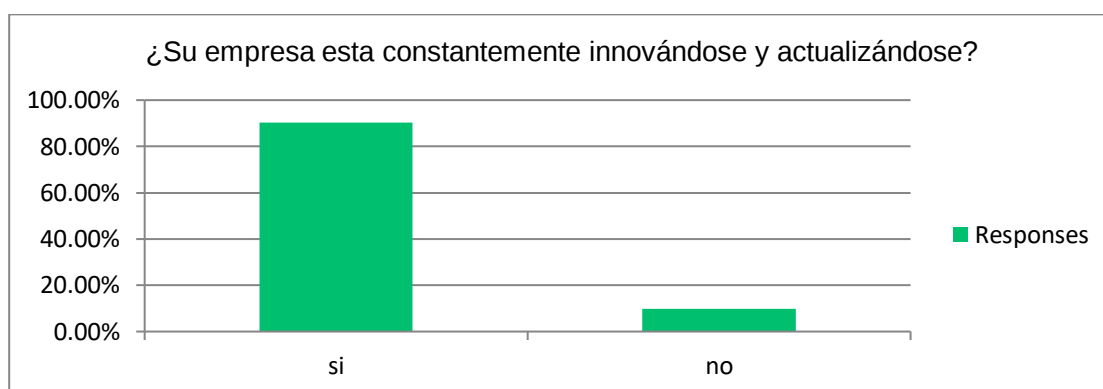
En la presente gráfica se demuestra en efecto la parte que afecta el éxito de una empresa, y es en el flujo de efectivo al momento de pagar el préstamo, no por parte del préstamo mismo, sino de la liquidez de la empresa para poder hacer frente a sus responsabilidades.



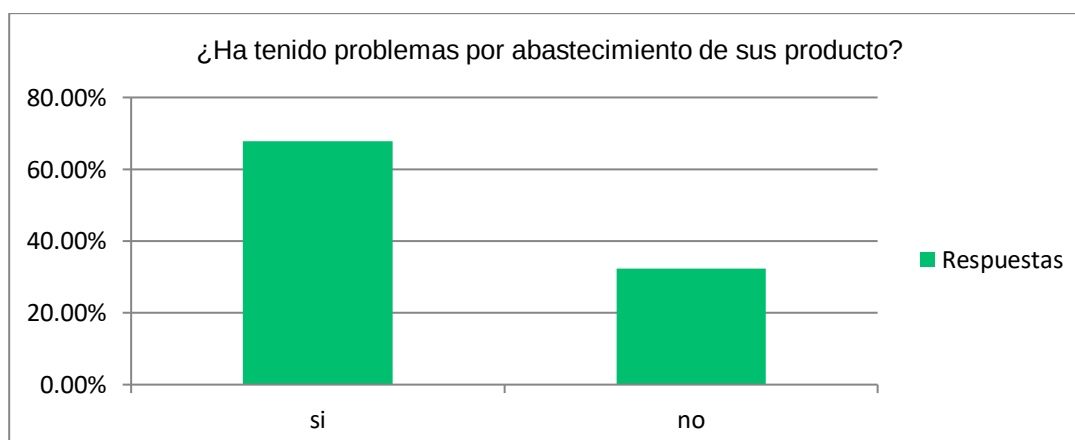
Tal como se aprecia en la gráfica se puede observar que no es mucha la diferencia entre las empresas que tienen definido un manual de trabajo y las que no, con un 54.84% las empresas no manejan manual de trabajo por perfil, por lo tanto, no se puede demostrar que este sea o no un factor de éxito o fracaso para una empresa.



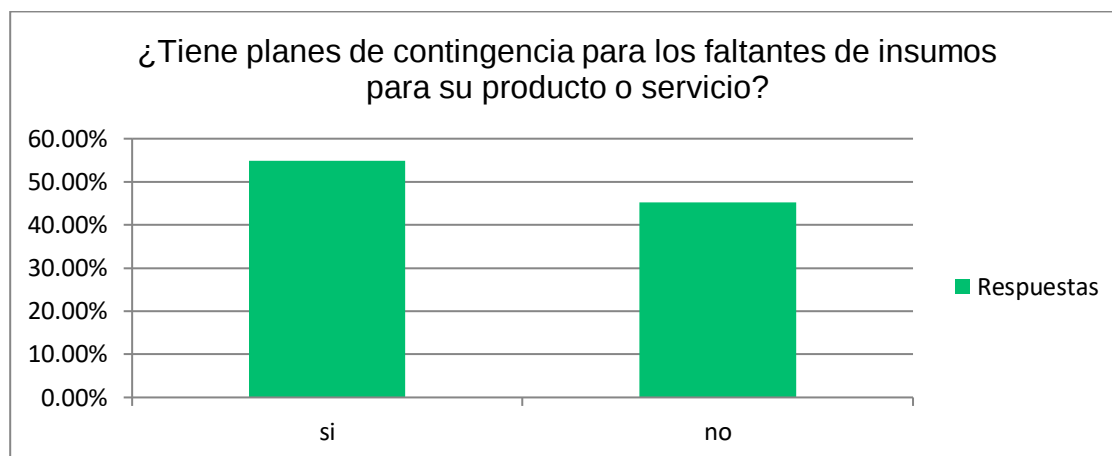
Las empresas en función tienen con un 90.32% de ellas, buena relación con sus empleados, considerándose básico para el buen funcionamiento de la empresa.



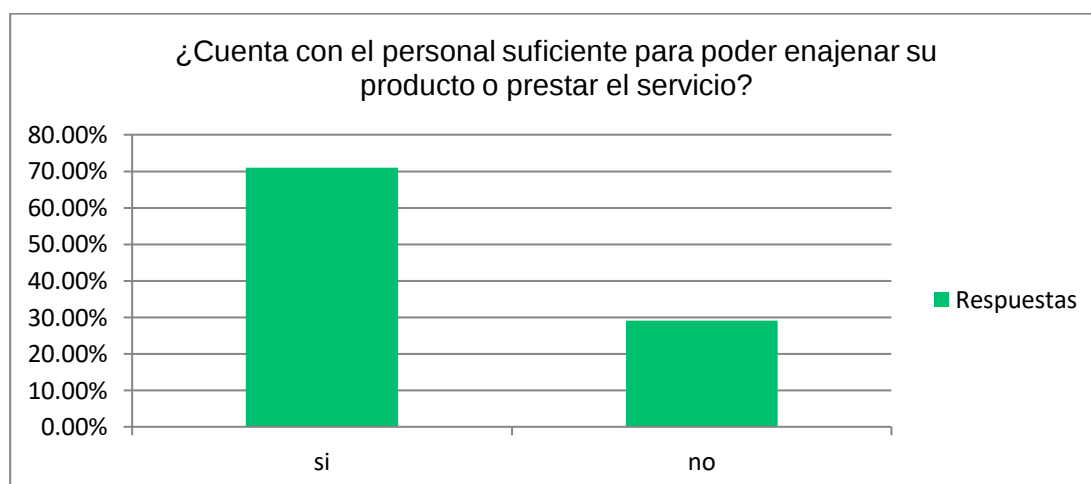
El 90.32% de las empresas se encuentran innovándose y actualizándose, considerándose factor de éxito en las empresas, debido a la competitividad y la globalización.



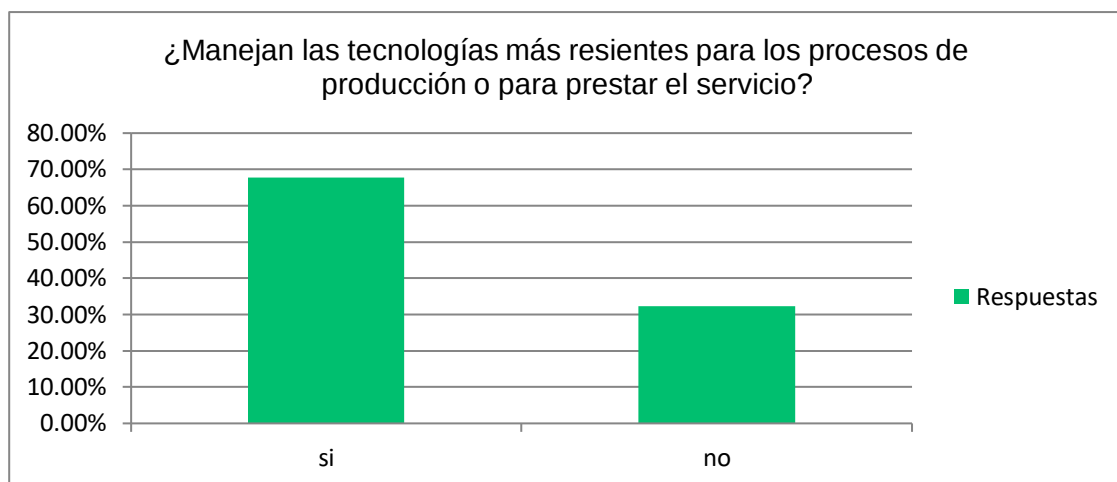
El hecho de que exista desabasto de producto le afecta a la mayoría, más sin embargo se considera que afecta poco como factor de fracaso, pues el hecho de que si hayan tenido problemas de abastecimiento no les significo el cierre de su empresa o negocio.



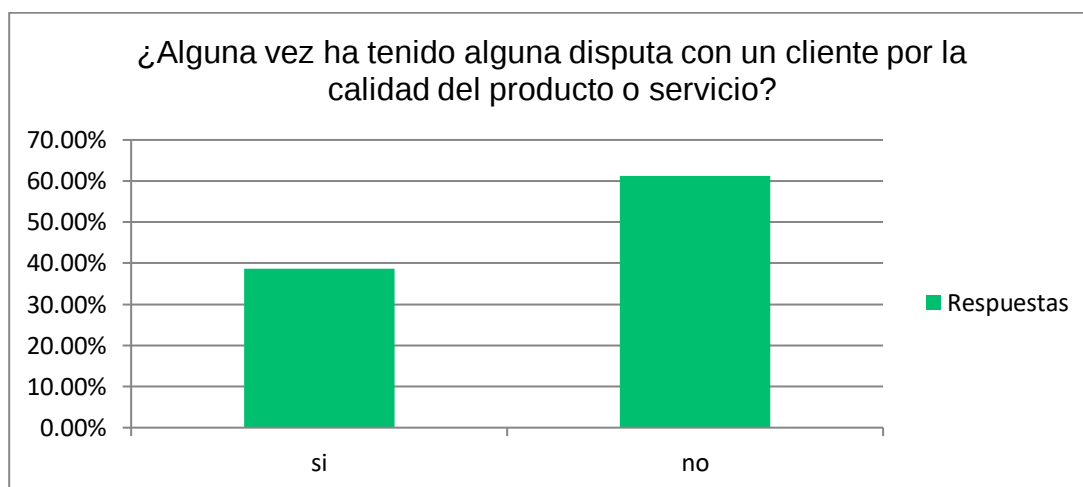
Confirmando la pregunta anterior, la respuesta a la falta de abastecimiento es el plan de contingencia para su producto, el 45.16% de las empresas no cuenta con un plan, lo que se puede traducir en que este tiene un grado de influencia bajo en el factor de éxito o fracaso.



Con el 70.97% de las empresas que cuentan con el personal suficiente para enajenar el producto o servicio, el grado de importancia para tener éxito es alto, pues sin el personal suficiente la empresa puede experimentar falta de atención en las diferentes áreas, o insuficiencia para atender a todos los clientes.



A pesar de que se viven en tiempos de tecnología e innovación constante, el 32.26% no utiliza la más alta tecnología, sin embargo, en cuestión de competencia y agilidad el 67.74% si lo consideran necesario y utilizan las más recientes tecnologías, considerándose así un factor de influencia para el éxito de la empresa.



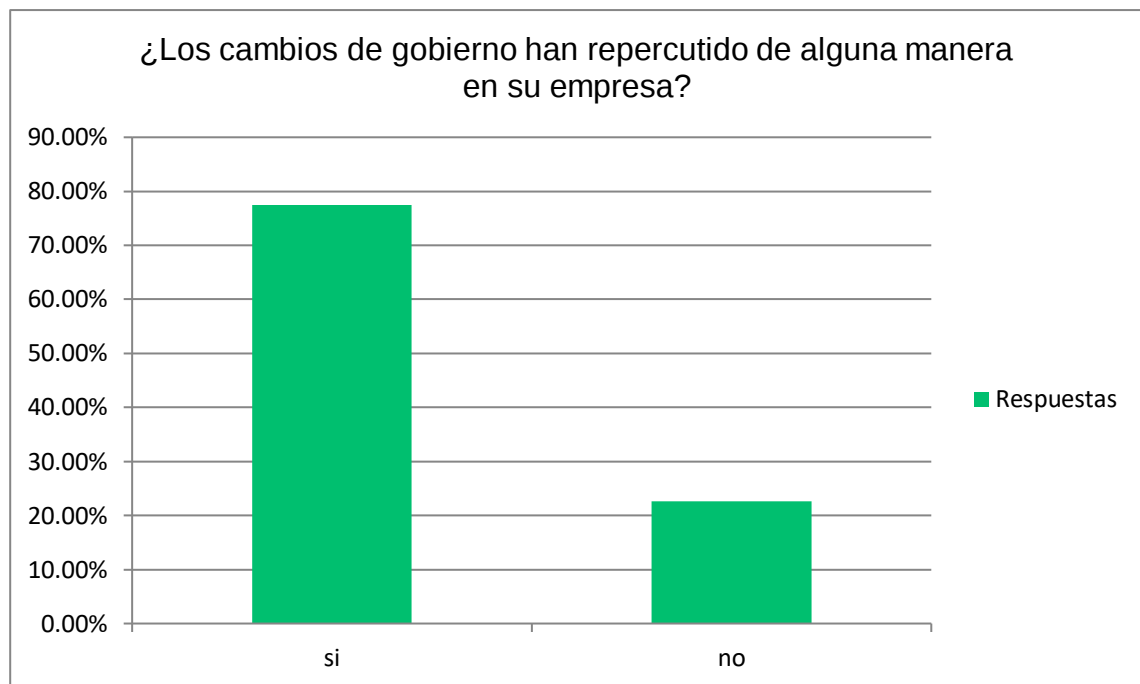
Los clientes son la base esencial de la empresa, tener al cliente satisfecho y darle seguimiento, en esta gráfica se muestra que 61.29% de las empresas no han tenido disputas con sus clientes y el 38.71% si han tenido disputas con los clientes, este factor se considera que afecta poco, al ser importante y crear un vínculo negativo hacia las personas que quedaron insatisfechas pero a su vez un punto que no ha definido el éxito o fracaso de las empresas, el tener una disputa con el cliente puede servir para mejorar los errores y planear una mejora continua.



Con un 96.77% de empresas en funciones que han sido afectadas de alguna manera por la crisis, se observa que este no es un factor de éxito o fracaso, debido a que si este fuera un factor de quiebre la mayoría de las empresas no existiría.



Haciendo énfasis un poco a la contingencia que sacudió al país y al mundo entero, se puede observar que al 93.55% de las empresas les ha afectado fuertemente la cuarentena y la contingencia sanitaria, más sin embargo han salido adelante, no se puede decir que el 100% hayan salido adelante, pero no se puede considerar un factor de fracaso.



Con varios negocios sufriendo la crisis económica y las políticas de gobierno cambiantes, el 77.42% se ha visto afectado, lo que puede agitar a la empresa y buscar maneras de adaptarse al nuevo gobierno y a las nuevas políticas, más sin embargo no los define dentro del rubro de su éxito.

CAPITULO 4: RESULTADOS

3.4.1 Comprobación de Hipótesis

Las hipótesis fueron comprobadas por el método T student, por ser de muestras independientes y pequeñas, utilizando Microsoft Excel para su elaboración.

La prueba t de dos muestras (también llamada prueba t de muestras independientes) es un método utilizado para probar si las medias de población desconocidas de dos grupos son iguales o no.

$$t = \frac{(\bar{x}_1 - \bar{x}_2)}{\sqrt{s_1^2/n_1 + s_2^2/n_2}}$$

<i>PARA SACAR EL VALOR CRITICO DE T:</i>					
NIVEL DE CONFIANZA	95%	$\alpha = 0.05\%$	COMO ES DE DOS COLAS	0.05/2	0.025%
GRADOS DE LIBERTAD	22				

Tomando como referencia el texto donde indica: diversos estudios estadísticos revelan que las nuevas empresas tienen verdaderas dificultades para sobrevivir, pues existe una “alta tasa” de mortandad que se presenta en los primeros cuatro o cinco años de vida (De Castro, Pistruì, Corduras, Cohen y Justo, 2002; Talín y Cuesta, 2013; Messina y Hochsztain, 2015). Se toma en cuenta el éxito a todas las empresas que lograron sobrevivir los primeros 5 años de vida, siendo única y exclusivamente para este estudio, en éxito empresarial deben tomarse muchas otras variables y otro tipo de estudio al respecto.

Hipótesis 1

H1: Los factores administrativos son determinantes en el éxito y fracaso de las empresas familiares MiPyMES del sector comercial de Hidalgo del Parral, Chihuahua.

H2: Los factores administrativos no son determinantes en el éxito y fracaso de las empresas familiares MiPyMES del sector comercial de Hidalgo del Parral, Chihuahua.

Las variables administrativas:

V1.1. Definición de puestos

V1.2. Encargado de la organización

V1.3. Estructura organizacional

V1.4. Planeación estratégica

V1.5. Objetivos

V1.6. Sueldos y salarios

V1.7. Sueldos competitivos

V1.8. Seguridad social familiar

V1.9. Seguridad social empleados

V1.10. Contabilidad

V1.11. Impuestos

V1.12. Deudas y préstamos

V1.13. Finanzas

		Presencia de las variables												
	Total por categorías	V1 administrativas												
		V.1.1	V.1.2	V.1.3	V.1.4	V.1.5	V.1.6	V.1.7	V.1.8	V.1.9	V.1.10	V.1.11	V.1.12	V.1.13
Empresas Exitosas	19	15	14	12	12	15	12	17	13	15	13	17	7	6
Empresas No Exitosas	12	9	8	6	6	10	7	7	6	7	7	10	3	2

Mediana del factor	M%
13	68.42
7	58.33

Prueba t para dos muestras suponiendo varianzas desiguales		
	<i>exitosas</i>	<i>no exitosas</i>
Media	12.92	6.77
Varianza	11.08	5.53
Observaciones	13.00	13.00
Diferencia hipotética de las medias	0.00	
Grados de libertad	22.00	
Estadístico t	5.45	
P(T<=t) una cola	0.00	
Valor crítico de t (una cola)	1.72	
P(T<=t) dos colas	0.00	
Valor crítico de t (dos colas)	2.07	

H1 **SE ACEPTA**
H2 **SE RECHAZA**

Por lo tanto, de acuerdo con el estudio de la t student en donde, el estadístico t es mayor que el valor crítico de t podemos decir que: los factores administrativos son determinantes para el éxito de una empresa.

Dentro de la visita a las empresas se realizaron evaluaciones por medio de encuesta, entrevista y observación, se tomaron en cuenta las variables administrativas en cada pregunta desde la definición de puestos, hasta los métodos financieros, siendo determinantes para que la empresa familiar tenga éxito, característicamente el hecho de que una empresa familiar que no realiza la administración debidamente son las que tienen poca

duración y se enfrentan a más obstáculos que cualquier otra empresa familiar o abren y cierran sus negocios constantemente no consolidando su éxito debidamente.

Hipótesis 2

H1: Los factores operacionales son determinantes en el éxito y fracaso de las empresas familiares MiPyMES del sector comercial de Hidalgo del Parral, Chihuahua.

H2: Los factores operacionales no son determinantes en el éxito y fracaso de las empresas familiares MiPyMES del sector comercial de Hidalgo del Parral, Chihuahua.

Variables operacionales:

V2.1. Producto

V2.3. Clientes

V2.4. Mejora continua

V2.5. Demanda

V2.6. Rentabilidad

V2.7. Comercialización

V2.8. Preferencia del consumidor

V2.9. Satisfacción del producto

V2.10. Manual de actividades

V2.11. Trabajo en equipo

V2.12. Innovación

V2.13. Planes de contingencia

V2.14. Personal capacitado

V2.15. Tecnologías

V2.16. Inconformidades

	Total por categorías	V2															
		V2.1	V2.2	V2.3	V2.4	V2.5	V2.6	V2.7	V2.8	V2.9	V2.10	V2.11	V2.12	V2.13	V2.14	V2.15	V2.16
Empresas Exitosas	19	19	18	17	16	12	11	10	14	11	17	16	10	10	14	14	9
Empresas No Exitosas	12	11	9	9	11	8	8	6	7	5	11	12	10	5	6	6	7

**Mediana
del factor**

14

8

Prueba t para dos muestras suponiendo varianzas desiguales		
	EXITOSAS	NO EXITOSAS
Media	13.625	8.1875
Varianza	10.65	5.3625
Observaciones	16	16
Diferencia hipotética de las medias	0	
Grados de libertad	27	
Estadístico t	5.4353772	
P(T<=t) una cola	4.738E-06	
Valor crítico de t (una cola)	1.7032884	
P(T<=t) dos colas	9.477E-06	
Valor crítico de t (dos colas)	2.0518305	

H1 SE ACEPTA

H2 SE RECHAZA

Por lo tanto, de acuerdo con el estudio de la t student en donde, el estadístico t es mayor que el valor crítico de t podemos decir que: los factores operativos son determinantes para el éxito de una empresa.

Dentro de cada variable de operación o producción en una empresa familiar se pudo observar que lo que influye en una empresa familiar son aquellas que requieren los esfuerzos en conjunto, debido a la comunicación, las planeaciones, ejecuciones adecuadas referente a ventas, distribución y todas aquellas que monetizan a la empresa, una ejecución

inadecuada hace que la empresa no tenga ventas por lo tanto no tenga un constante crecimiento.

Hipótesis 3

H1: Los factores externos tienen correlación con el éxito y fracaso de las empresas familiares MiPyMES del sector comercial de Hidalgo del Parral, Chihuahua.

H2: Los factores externos no tienen correlación el éxito y fracaso de las empresas familiares MiPyMES del sector comercial de Hidalgo del Parral, Chihuahua.

V31. Crisis económica

V32. Pandemias

V33. Competencia

V34. Gobierno

	Total por categorías	V3			
		V31	V32	V33	V34
Empresas Exitosas	19	18	15	17	13
Empresas No Exitosas	12	11	12	7	10

Prueba t para dos muestras suponiendo varianzas desiguales		
	<i>exitosas</i>	<i>no exitosas</i>
Media	15.8	10.0
Varianza	4.9	4.7
Observaciones	4.0	4.0
Diferencia hipotética de las media	0.0	
Grados de libertad	6.0	
Estadístico t	3.7	
P(T<=t) una cola	0.0	
Valor crítico de t (una cola)	1.9	
P(T<=t) dos colas	0.0	
Valor crítico de t (dos colas)	2.4	

H1 **SE ACEPTA**
H2 **SE RECHAZA**

Por lo tanto, de acuerdo con el estudio de la *t* student en donde, el estadístico *t* es mayor que el valor crítico de *t* podemos decir que: los factores externos son determinantes para el éxito de una empresa.

La diferencia se puede apreciar como mínima a diferencia de los factores administrativos y operacionales que había una diferencia muy significativa. Se observó a medida de encuesta y por medios de comunicación, las empresas que solidifican su éxito en conjunto con los factores administrativos y operacionales minimizan el efecto negativo en las variables externas, sin embargo si afecta a las empresas, a manera de poder hacer que estas cierren sus negocios.

CONCLUSIÓN

De acuerdo con los resultados de las encuestas, las empresas familiares, cada vez se capacitan más para poder llevar a cabo una administración correcta en su negocio, así como en actualizarse y aumentar su nivel académico. Se puede observar que las empresas familiares con más de 6 años de labores, los dueños y líderes de las empresas tenían un nivel académico básico, en el cual fue hasta después de la inclusión de la familia y/o descendientes que estos decidieron capacitarse más, dándoles un valor añadido a sus empresas, tomando en cuenta, como administrar sus negocios con las herramientas de la administración moderna de negocios.

Los factores operacionales de la empresa por otra parte son una cuestión en particular importante en toda clase de MiPyMes, debido a que el adecuado funcionamiento e impacto, es el que existan ventas y la empresa tenga rentabilidad, por lo cual estos

factores son clave para el éxito, observando que la mayoría de las empresas encuestadas, se preocupan por innovar, investigar y llevar al cliente lo mejor de sus productos.

Por otra parte los factores externos, no restan importancia, sin embargo, no tienen un factor de peso con el éxito o fracaso de las empresas, dependiendo de las previsiones administrativas para afrontar cualquier factor externo que pudiese afectar a la empresa, en la actualidad las empresas pasan por una crisis en particular, que no depende de ningún factor interno de las empresas, pero enseña que depende de la preparación de la empresa ante estas situaciones externas para poder salir adelante.

Las empresas familiares comerciales en Hidalgo del Parral se encuentran constantemente abriendo y cerrando sus negocios, interrumpiendo su vida empresarial, debido a muchos de los factores mencionados, demostrado que es particularmente por falta de comunicación interna, por malos manejos y restando importancia a los factores administrativos, operacionales y externos, es importante mencionar que en conjunto un buen manejo de los factores administrativos y operacionales son los que pudiesen tener una razón de peso para evitar el impacto de las variables externas.

Queda aún muchísimo que investigar y aprender sobre las micro pequeñas y medianas empresas familiares en Hidalgo del Parral, se deja una clara oportunidad de estudio y profundización, a base de conclusión en esta investigación en particular las MiPyMes empresariales del sector comercial en Hidalgo del Parral tiene como factores determinantes para el éxito y fracaso la administración, producción y aquellas situaciones externas que no pueden predecir o controlar.

Referencias Bibliográficas

- Carlos Gasco, J. L. (2005). Buen gobierno en la empresa familiar. *Instituto de la Empresa Familiar*.
- Cisneros, L., Ramírez, G., & Hernández, A. (2011). Control en la empresa familiar. *Administer*, 49-76.
- CODECH. (2018). *Consejo para el desarrollo económico* . Obtenido de <http://codech.org.mx/>
- El monitor de Parral. (18 de Octubre de 2018). *Monitor de Parral*. Obtenido de <http://elmonitorparral.com/notas.pl?n=107699>
- Encalada, J. M. (2015). Sucesión y su relación con endeudamiento y desempeño en empresas familiares. *Contaduría y Administración UNAM*, 42-54.
- Fassler, K. W. (Abril de 2017). Financial performance in Mexican family vs. non-family firms. *Sci Elo contaduría y administración*.
- Gimeno, A. (2009). *MODELOS DE EMPRESA FAMILIAR: SOLUCIONES PRACTICAS PARA LA FAMILIA EMPRESARIA*. DEUSTO S.A. EDICIONES.
- INEGI. (Diciembre de 2009). *Censos económicos INEGI* . Obtenido de www.beta.inegi.org.mx/contenidos/programas/ce/2009/doc/.../m_pymes.pdf
- INEGI. (2014). *CENSOS ECONÓMICOS* . Obtenido de INSTITUTO NACIONAL DE ESTADISTICA Y GEOGRAFÍA:
http://internet.contenidos.inegi.org.mx/contenidos/Productos/prod_serv/contenidos/espanol/bvinegi/productos/nueva_estruc/CE_2014/702825085056.pdf
- Juan Manuel San Martín Reyna, J. A. (2017). *Radiografía Familiar en México*. San Andrés, Cholula, Puebla : Nicías Sejas García .

- Justin G. Longenecker, J. W. (2012). *Administración de pequeñas empresas: Lanzamiento y crecimiento de iniciativas de emprendimiento 16a. ed.* Ciudad de México: Cengage Learning Editores, S.A. de C.V.
- Martinez., M. E. (28 de Octubre de 2017). *Empresas Familiares*. Obtenido de <https://www.empresasfamiliaresmexico.com/claves-del-exito-en-las-empresas-familiares/>
- Mena, G. R. (10 de Julio de 2015). *El Monitor de Parral*. Obtenido de <http://elmonitorparral.com/notas.pl?n=71273>
- Morten Bennedsen, K. M. (2007). Inside the family firm: the role of families in succession decisions and performance. *The Quarterly Journal of Economics*, 647-687.
- Muñoz, J. A. (16 de Marzo de 2018). *Tecnológico de Monterrey*. Obtenido de Cómo continuar con tu empresa familiar y no fracasar en el intento : <https://tec.mx/es/noticias/chihuahua/negocios/como-continuar-con-tu-empresa-familiar-y-no-fracasar-en-el-intento>
- Peg, E. (1996). Lessons, legends and legacies: Serving the familiy business. *Journal of Financial Planning*, 76-79.
- Pérez Espinoza María José, S. S. (2017). Competitividad en Empresas Familiares. *II Congreso Internacional Virtual Sobre Desafios de las Empresas del Siglo XXI* (pág. 152). Sede Machala: Eumed.
- Pérez, S. E. (17 de octubre de 2017). *Mundo Ejecutivo*. Obtenido de El reto que deben lograr las empresas familiares: <http://mundoejecutivo.com.mx/pymes/2017/10/17/reto-que-deben-lograr-empresas-familiares>

- Quejada Pérez Raúl Francisco, A. G. (2016). Empresas Familiares: Conceptos, teorías y estructuras . *Escuela de Admistración y Negocios*, 151.
- Ríos Manríquez Sanjuana Martha, F. G., & Rafael, R. H. (2010). LA ESTRATEGIA Y LA VENTAJA COMPETITIVA ELEMENTOS ESENCIALES PARA EL ÉXITO DE LAS EMPRESAS MEXICANAS. *Revista Panorama Administrativo*, 5.
- Rivas, M. R. (29 de Abril de 2014). *FORBES*. Obtenido de Las 10 ventajas competitivas de las Pymes familiares: <https://www.forbes.com.mx/las-10-ventajas-competitivas-de-las-pymes-familiares/>
- Rivas, M. R. (2 de julio de 2014). *Visión, misión y valores: esencia de la empresa familiar*. Obtenido de Forbes: <https://www.forbes.com.mx/vision-mision-y-valores-esencia-de-la-empresa-familiar/>
- Rivas, M. R. (25 de Mayo de 2018). *COEM*. Obtenido de Las empresas familiares en México. Sus ventajas y desventajas: <https://coem.mx/empresas-familiares-ventajas-desventajas/>
- Rodríguez, E. M. (13 de Noviembre de 2017). *El economista*. Obtenido de Sólo 73% de las empresas familiares cuentan con un plan de sucesión: <https://www.eleconomista.com.mx/empresas/Solo-73-de-las-empresas-familiares-cuentan-con-un-plan-de-sucesion-20171113-0023.html>
- Rueda Galvis, J. F. (2011). La profesionalización, elemento clave del éxito de la empresa familiar Vol. 15. *Revista Científica "Visión de Futuro"*.
- Sánchez Albarrán, A. (1998). Reseña "La empresa familiar, guía para crecer y sobrevivir" . *Universidad Autonoma Metropolitana de México*, 311-315.
- SIEM. (14 de junio de 2012). *Sistema de Información Empresarial Mexicano digital*. Obtenido de Secretaria de economía: <https://siem.gob.mx/>

Zerón Félix, M., & Quevedo Díaz, J. y. (2013). *Pequeñas empresas familiares y su integración a la cadena de suministros*. Obtenido de eumed:
<http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/mx/2013/empresas-familiares-integracion-cadena-suministros.html>

Anexos

Encuesta

Por parte del Instituto Tecnológico de Parral, como alumna de la maestría en administración, siendo parte del trabajo de tesis de empresas familiares, de la manera más atenta estamos solicitando de su valioso apoyo para responder la siguiente encuesta. *Los datos son tratados con máxima confidencialidad.*

No. De familiares del dueño que laboran en la empresa:

1. ¿Por cuánto tiempo ha estado en operaciones la empresa?

1 a 5 años _____

11 a 20 años _____

6 a 10 años _____

20 o más años _____

2. ¿Cuál es el grado de escolaridad del líder de la empresa?

Primaria _____

Secundaria _____

Técnico o preparatoria _____

Maestría _____

Doctorado _____

Respecto a la pregunta anterior; ¿existe algún otro miembro de la familia y empresa que cuente con la preparación académica similar o mayor?

Si _____

No _____

3. ¿Su empresa tiene definidos los puestos para cada miembro de la familia?

Si _____

No _____

4. Dentro de la empresa ¿hay una persona encargada para cada una de las áreas de: administración, operación o producción, ventas, compras y finanzas?

Si _____

No _____

5. ¿La empresa cuenta con un organigrama definido?

Si _____
No _____

6. ¿La empresa cuenta con un plan de negocios establecido por la familia?

Si _____
No _____

7. ¿La familia tiene bien definido el objetivo de la empresa?

Si _____
No _____

8. ¿Los integrantes de la familia que laboran en la empresa tienen un sueldo establecido?

Si _____
No _____

9. ¿Los sueldos pagados a sus trabajadores considera que son competitivos?

Si _____
No _____

10. ¿Los integrantes de la familia que laboran en la empresa están registrados ante el Instituto Mexicano del Seguro Social?

Si _____
No _____

11. ¿Los empleados de la empresa están registrados ante el Instituto Mexicano del Seguro Social?

Si _____
No _____

12. ¿Conoce los productos o servicios que ofrece la competencia?

Si _____
No _____

13. ¿Considera que sus productos o servicios están debidamente posicionados en su mercado?

Si _____
No _____

14. ¿Qué tipo de publicidad utiliza su empresa?

Periódico	_____	Redes sociales	_____
Radio	_____	Medios electrónicos	_____
Televisión	_____		_____

15. ¿Cómo empresa se sigue una política de mejora de los productos o servicios existentes y de creación de nuevos productos o servicios?

Si _____
No _____

16. ¿Fluctúa la demanda de tus productos o servicios por temporadas o según las condiciones del mercado?

Si _____
No _____

17. ¿Recibes información de manera regular sobre la rentabilidad de los diferentes productos vendidos o sobre el servicio que se ofrece?

Si _____
No _____

18. ¿Utiliza canales de comercialización específicos?

Si _____
No _____

19. ¿Consideras que tienen éxito tus competidores?

Si _____
No _____

20. En este momento ¿consideras a tu empresa más fuerte que tus principales competidores?

Si _____
No _____

21. ¿Se cuenta con un seguimiento a los clientes y su nivel de satisfacción?

Si _____
No _____

22. ¿Su empresa cuenta con un contador?

Si _____
No _____

23. El contador es:

Contador interno _____
Contador externo (despacho contable) _____

24. ¿Su empresa se encuentra al corriente del pago de impuestos (Federales, Estatales y Municipales)?

Si _____
No _____

25. ¿Su empresa se encuentra pagando actualmente algún préstamo ante alguna Institución financiera o de gobierno?

Si _____
No _____

En caso de ser "si" la respuesta anterior ¿ha tenido algún problema con el flujo de efectivo para el pago del préstamo?

Si _____
No _____

26. ¿Los trabajadores de la empresa tienen un manual de actividades definido por su perfil?

Si _____
No _____

27. ¿Tiene buena relación con los trabajadores y los equipos de trabajo?

Si _____
No _____

28. ¿Su empresa está constantemente innovándose y actualizándose?

Si _____
No _____

29. ¿Ha tenido problemas por abastecimiento del producto?

Si _____
No _____

30. ¿Tiene planes de contingencia para los faltantes de insumos para su producto o servicio?

Si _____
No _____

31. ¿Cuenta con el personal suficiente para poder enajenar su producto o prestar el servicio?

Si _____
No _____

32. ¿Manejan las tecnologías más resientes para los procesos de producción o para prestar el servicio?

Si _____
No _____

33. ¿Alguna vez ha tenido alguna disputa con un cliente por la calidad del producto o servicio?

Si _____
No _____

34. ¿Su empresa se ha visto afectada por la crisis económica?

Si _____
No _____

35. ¿Los cambios de gobierno han repercutido de alguna manera en su empresa?

Si _____

No _____

36. ¿La competencia afecta en su empresa?

Mucho _____

Poco _____

Nada _____

Muchas gracias por su cooperación"

Gráficas de encuestas

Metodo de aplicación de encuestas

<https://es.surveymonkey.com/>

Historial de encuesta:

<https://es.surveymonkey.com/stories/SM-KNXXG7RY/>